



مركز البحوث

السلوك الإداري

دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية



تأليف

هيربرت أي . سايمون

ترجمة

أ . د . عبدالرحمن بن أحمد هيجان د . عبدالله بن أهنية

راجم الترجمة د . مازن فارس رشيد



السلوك الإداري

دراسة لعمليات اتخاذ القرار

في المنظمات الإدارية

تأليف

هيربرت أي . سايمون
(جائزة نوبل)

ترجمة

أ . د . عبدالرحمن بن أحمد هيجان	د . عبدالله بن أهنية
أستاذ الإدارة العامة	أستاذ اللغة الإنجليزية المساعد
معهد الإدارة العامة	معهد الإدارة العامة

راجع الترجمة

د . مازن فارس رشيد

١٤٢٤ هـ - ٢٠٠٣ م

بطاقة الفهرسة

③ معهد الإدارة العامة . ١٤٢٤هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

سايمون ، هيربرت أي

السلوك الإداري : دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات
الإدارية / ترجمة عبدالرحمن هيجان ، عبدالله بن أهنية - الرياض .

٥٢٠ ص ١٧ سم ٢٤ × سم

ردمك ٩٩٦٠-١٤-٩٧-٠

١ - السلوك الإداري ٢ - التنظيم الإداري

أ - هيجان ، عبدالرحمن (مترجم) ب - ابن أهنية ، عبدالله (مترجم)

ج - العثران

٢٢/٥١٩٧

ديوى ٦٥٨.٣

رقم الإيداع : ٢٢/٥١٩٧

ردمك : ٩٩٦٠-١٤-٩٧-٠

ADMINISTRATIVE BEHAVIOR

*A Study of Decision-Making Processes
in Administrative Organizations*

HERBERT A. SIMON

Fourth Edition

© Herbert A. Simon

المحتويات

٧	مقدمة الطبعة الرابعة
٨	أهداف الكتاب
٨	هيكل الكتاب
١٢	مقدمة الطبعة الأولى
١٤	شكر وتقدير
١٩	الفصل الأول : اتخاذ القرار والتنظيم الإداري
٥٩	الفصل الثاني : بعض مشكلات النظرية الإدارية
٩٧	الفصل الثالث : الواقعية والقيمة في اتخاذ القرار
١٢٣	الفصل الرابع : العقلانية في السلوك الإداري
١٥١	الفصل الخامس : علم نفس القرارات الإدارية
٢١٧	الفصل السادس : توازن المنظمة
٢٦٧	الفصل السابع : دور السلطة
٣٠٧	الفصل الثامن : الاتصال
٣٦٥	الفصل التاسع : معيار الكفاءة
٤٠٣	الفصل العاشر : الولاءات والانتماء التنظيمي
٤٣٩	الفصل الحادي عشر : تحليل المنظمة
٥٠٥	ملحق : ما هو العلم الإداري؟

تليجرام



فواكر في بحر الكتب

مقدمة الطبعة الرابعة

يسجل كتاب "السلوك الإداري"، مع صدور طبعته الرابعة هذه، عيد ميلاده الخمسين. وحيث إننا ندرك بشكل دائم التغيرات التي تحدث بسرعة البرق في عالمنا، فقد يجدر بنا أن نسأل أنفسنا عما إذا كان أي شيء تم كتابته منذ نصف قرن مضى يمكن أن يظل حقيقياً مع اقتراب الاحتفال بالآلفية الثانية. فلو كان الموضوع الذي نتناوله هو عن الحاسبات الإلكترونية، أو علم الوراثة الجزيئية، فقد يظل القليل في طبعة ١٩٩٧ على قيد الحياة من طبعة ١٩٤٧. من ناحية ثانية، فإن موضوع كتابنا هذا هو المنظمات. فقد ظلت المنظمات، وخاصة المنظمات الكبيرة، معنا لمدة أربعة آلاف عام على الأقل. ورغم أن التقنية الطبيعية التي يستخدمها جيش حديث مختلفة كلية أو تماماً عن التقنية التي استخدمها جيوش نانيقية NINEVEH، على نهر دجلة شمال العراق، أو جيوش مصر أو جيوش أكسيان XIAN، في إمبراطورية الصين القديمة، فإن العمليات التي استخدمها الناس في هذه الجيوش القديمة لصنع القرارات أو لإدارة الناس أو الأفراد تظهر مألوفة تماماً لنا ولم تتغير بشكل كبير على مر العصور. ويرجع ذلك إلى أن العمليات التنظيمية الأساسية لم تمر بعد بثورة عميقة. فالذي حدث في الأغلب هو أن هذه المنظمات قد بدأت تواجه في عصرنا هذا تغييراً كبيراً ورئيساً على الصعيدين الاجتماعي والتقني.

وهكذا تصبح مهمة هذا الكتاب في صدوره الرابع ذات شقين: الشق الأول يصف تلك العمليات بوضوح - صنع القرارات وإدارة الأفراد - تلك العمليات التي كانت أساسية بالنسبة للعمل أو الأداء الفعال للمنظمات الإنسانية أو البشرية منذ بدء ظهورها. أما الشق الثاني فهو دراسة كيف أن التقنية الحديثة - التي تشمل كلاً من التغيرات في القيم الاجتماعية والممارسات والتقنيات الحديثة للاتصال الإلكتروني ومعالجة المعلومات - تقوم الآن بتغيير الإدارة واتخاذ القرارات. نستطيع، بالنسبة للمهمة الأولى، أن نعتمد بشكل رئيس على النص الأصلي لكتاب "السلوك الإداري". ولكي نملاً الشغرات في ذلك النص ولكي نعدل بعض أوجه التركيز ونتناول المعرفة

الجديدة التي اكتسبناها والمشكلات والفرص الجديدة التي تواجه المنظمات فسيكون
لزاماً علينا أن نسهب في ذلك النص على نحو كبير جداً .

أهداف الكتاب :

إن كتاب "السلوك الإداري" هو كتاب معد أساساً لتابعي المنظمات ومصمميها .
ووفقاً للشرح الذي جاء في مقدمة الطبعة الأصلية ، فإن هدف الكتاب هو تبين كيف
أنه يمكن فهم المنظمات من خلال عمليات اتخاذ القرارات فيها . فكلنا تقريباً مؤهلون
لتابعة المنظمات ؛ نظراً لأننا نقضى معظم حياتنا اليقظة في بيئات تنظيمية . كما أن
العديد منا مؤهلون لأن نكون مصممي منظمات أيضاً حيث لدينا مسئوليات إدارية
ذات نطاق أعظم أو أقل للمحافظة على المنظمات وتعديلها .

كما أن جميعنا مراقبو منظمات أيضاً ، ويتمثل ذلك في دورنا بوصفنا مواطنين .
لقد كان الاهتمام (والنقد) المتزايد منصبين في السنوات الأخيرة على الأداء الوظيفي
لأكبر المنظمات في مجتمعنا : شركاته أو مؤسساته الكبرى ، وأجهزته الحكومية . من
هذا المنطلق ، يمكن أن نصف هذا الكتاب على أنه كتاب لكل شخص . حيث إن الكتاب
يقترح أو يعرض طريقة للتفكير بشكل بناء وموضوعي فيما يتعلق بالموضوعات
التنظيمية التي تستحوذ على اهتمامنا كلها . وعلى النقيض من النظرة التشاؤمية
العامية الحالية إلى حد ما ، فإن كتاب "السلوك الإداري" يحمل نظرة متفائلة نحو
المنظمات ، التي رغم الوعي بجوانب القصور فيها ، فإن الكتاب يركز على كيفية عمل
هذه المنظمات ، وخاصة على الظروف التي تمكنها من أداء عملها على نحو سليم .

هيكل الكتاب :

في هذه الطبعة الرابعة ، كما في الطبعات السابقة ، لم يتم أساساً المساس بالنص
الأصلي ؛ لأنه لا يوجد أساساً أي شيء فيه أريد التراجع عنه . لقد أفادني كتاب
"السلوك الإداري" كميناء موثوق ومعتمد للانطلاق في رحلات استكشافية في مجال
اتخاذ القرارات الإنسانية : علاقة الهيكل التنظيمي باتخاذ القرارات ، واتخاذ القرارات
الرسمية لبحوث العمليات وعلم الإدارة ، وفي السنوات الأخيرة نشاطات التفكير وحل

مشكلات الأفراد . لقد تم استخدام الكتاب لوظيفة مماثلة ، بشكل واضح ، للعديد من الأشخاص الآخرين حيث إنه ما تزال عملية قراءة الكتاب والاستشهاد به تتم على نطاق واسع .

ورغم عدم وجود دافع لدى الإنكار فإننى أريد فعلاً زيادة النص بشكل كبير . ولكى يتم تطوير وشرح بعض أفكار الكتاب المهمة وتقديم القضايا الجديدة ذات الاهتمام الحالى ، كما تم إلحاق تعليقات واسعة على هذه الأفكار القديمة والجديدة إلى كل فصل من فصول الطبعة الأولى . إننى أعتقد أن القراء سيجدون هذه الصيغة أكثر ترابطاً من التنظيم الثلاثى (مقدمة طويلة ، والنص الأصلي ، وطبعات معادة من المقالات الأخيرة) للطبعة السابقة . إن أى شخص يريد الالتزام "بأساسيات" الطبعة الأولى يستطيع قراءة الإحدى عشر فصلاً الأولى ويتجاهل التعليقات . أما أولئك الأشخاص الذين يريدون التصدى لبعض الشغرات الموجودة فى ذلك الطرح والموضوعات والأمور الجديدة التى أوجدها هذا العالم السريع التغير فإنهم يستطيعون تضمين بعض أو كل التعليقات فى قراعتهم ؛ ذلك أن العديد من التعليقات مستمد من مقالات قمت بنشرها على مر السنين ، ولكنى قمت بإعادة كتابتها وإعادة ترتيبها تماماً من أجل هذه الطبعة الجديدة لإعطاء النص تماسكاً وترابطاً منطقياً .

وبناء على ذلك ، يمكن تلخيص التنظيم الأساسى للكتاب بكل بساطة . فبعد المقدمة العامة وملخص الفصل الأول والتعليق عليه ، يتكون الكتاب من خمسة مستويات من الموضوعات ، كل منها يوفر الأساس لتناول ما يليه .

(١) يضع الفصلان الثانى والثالث (والملحق بعد الفصل الحادى عشر) بعض القضايا الفكرية التى تعد أساسية لهيكل الاختيار البشرى .

(٢) يبنى الفصلان الرابع والخامس نظرية تصف وتشرح حقائق اتخاذ القرارات الإنسانية الضرورية لفهم التأثيرات التى تؤيد فى اتخاذ القرارات فى بيئة تنظيمية .

(٣) يوفر الفصل السادس صلة تحفيزية بين الفرد والمنظمة - شارحاً أسباب التأثيرات التنظيمية وخاصة تأثير السلطة كقوى فعالة فى تشكيل السلوك البشرى .

(٤) يدرس العنصر من السابع إلى العاشر عمليات التأثيرات التنظيمية الأساسية - المتمثلة في السلطة والاتصال والكفاءة والولاء التنظيمي - بشكل مفصل بغية شرح كيفية تأثير التنظيم في عملية اتخاذ القرارات .

(٥) يطبق الفصل الحادي عشر التحليل على موضوعات تتعلق بالهيكل التنظيمي

ورغم تأكيد الأسس الأساسية في مجال السلوك التنظيمي البشري على مر القرون ، فإن الدراسة الرسمية لمنظمات جديده سبباً ، إن كتاب السوك الإدري قد ينتمي إلى الجيل الثاني من الدراسات الحديثة للمنظمات والتي تجتهد ما سمي بالطريقة التقليدية التي عرضها هريدي تايور FREDERICK TAYOR وفايول FAYOL وجوليك GULICK وأرويك URWICK ، ولقد كان هناك منذ ظهور الطبعة الأولى ، فيض هائل من الكتابات والبحوث عن العلاقات البشرية وفحص دائم للآراء المبكرة (لكل من الجيلين الأول والثاني) عن ممارسة السلطة في المنظمات

لقد تم خلال نفس هذه السنوات ، مواصلة دراسة التفكير البشري وعمليات القرارات بشكل قوي ، مما أدى إلى رسوخ نظرية العقلانية المحدودة ، التي تم تطويرها في متن هذا الكتاب بشكل أكثر قوة من خمسين سنة مضت وذلك على أسس تجريبية صلبة . علاوة على ذلك فقد ظهر الحاسب الآلي وانتشر استخدامه في عالم الأعمال وقدم نظاماً جديدة لمعالجة الاتصال والمعلومات ، وأخيراً يوجد الآن فهم واضح متزايد لاعتماد الهيكل التنظيمي والعمليات ذات العلاقة على البيئة والتقنية ، هذه الأمور تشكل بعض الموضوعات الجديدة التي يتم تناولها في هذا النص الموسع

لقد تم تحرير كتاب سلوك الإداري بافتراض أن عمليات اتخاذ القرارات هي التي تمتلك مفتاح فهم المنظمات ، إن التطورات التي تم إيضاؤها أعلاه تجعل اتخاذ القرارات أكثر أهمية للمنظمات اليوم أكثر مما كان عليه الحال منذ خمس وعشرين سنة . ولذلك يحدوني الأمل أن الكتاب وقد تم زيادته بالتعليقات سيستمر في مساعدة أوتك الأشخاص الذي يريدون التوصل إلى فهم أفضل وإدراكه أكثر فعالية لهذه النظم الاجتماعية المعقدة ألا وهي المنظمات التي يقوم فيها بأداء عملياً

اعتذار :

لقد تمت كتابة النص الأصلي لكتاب " لسلوك الإداري " بطبيعة الحال منذ أمد طويل قبل ظهور العرف المتبع في الكتابة المحايدة للجنس من حيث التذكير والتأنيث فمن المؤسف استعمال الكتاب مطلقاً لضمير المذكر بشكل واضح . إنني أستطيع أن أعتذر فقط فيما يتعلق بهذه الحقيقة التاريخية ، ولقد حاولت أن أكفر عن ذلك الدف عن طريق المحافظة على التناسق في استخدام ضمائر التذكير والتأنيث في كل المواد الجديدة . ألا وهي التعريفات الملحق بالفصول الأصلية .

مقدمة الطبعة الأولى

تمثل هذه الدراسة محاولة لبناء أدوات مفيدة خلال بحثي في مجال الإدارة العامة فهذه الدراسة مستمدة من اعتقادي أنه لا يوجد لدينا بعد في هذا المجال لعويات وأدوات مفاهيمية كافية تصف بشكل واقعي مهم حتى منظمة إدارية بسيطة . أي وصف هذه المنظمة بشكل يوهز أساساً للتحليل العلمي لفعالية هيكلها وعملياتها . فلم يكر من بين دراسات المنظمات الإدارية التي قرأتها إلا القليل منها التي صورتها في كلمات على حقيقتها الواقعية ، بل إن عدداً محدوداً من هذه الدراسات كانت قد أقنعتني بأن استنتاجاتها فيما يتعلق بفعالية المنظمة أو التوصيات لتحسينها ممكن أن يتم استخلاصها بشكل مناسب من الأدلة التي تم عرضها .

وتبين الاستجابة للطبعة الأولى لهذا الكتاب وكذلك لعدة مقالات منشورة منخودة عنها - أن هذه الشكوك التي تساورني ليست حاصة بي ولكن يشاركني فيها العديد من المبرسين والباحثين في مجال الإدارة . تمثل وقائع الحال هذه اتهاماً خطيراً لعلمنا ولانفسنا كعلماء . هأى تحربه في علم الكيمياء تستمد صحتها - سطتها العلمية . من إمكانية إعادة بحرائها ، وإذا لم يتم وصف هذه استحرية بتفصيل كافٍ لكي يتم تكرارها فهي عديمة الفائدة . وفي الإدارة لا يوجد لدينا حتى الآن سوى قدرة محدودة جداً لبيان ما حدث في تحاربنا الإدارية . بل وقدرة أقل بكثير على ضمان إمكانية إعادة إجرائها .

وقبل قيامنا بتكوين أي مبادئ ثابتة للإدارة ، يجب علينا أن نكون قادرين على أن نصف بالكلمات . شكل وعمل المنظمة الإدارية وتحليلها بصورة دقيقة . لقد حاولت . كنساس لدراساتي التي قمت بها في الإدارة ، بناء معجم كلمات يسمح بمثل هذا الوصف ، ويسجل هذا الكتاب الذي بين أيديكم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الاستنتاجات لا تمثل نظرية الإدارة لأنه باستثناء بعض الآراء العابرة التي تم عرضها عن طريق الفرضيات فإنه لم يتم وضع مبادئ للإدارة وفي حالة وجود أي نظرية فإن اتحاد القرارات تمثل جوهر الإدارة وأنه يجب استمداد معجم كلمات النظرية الإدارية من منطق سيكولوجية الاختيار الشري .

يحدوني الأمل أن يكون هذا الكتاب مفيداً لثلاث مجموعات من الناس : المجموعة الأولى هم لأفراد المهتمون بعمل الإدارة وهم واجدون في هذا الكتاب بعض الوسائل التي يمكن استخدامها لوصف وتحليل المنظمات ، والمجموعة الثانية هم الإداريون الممارسون الذين قد يجدون تلك الوسائل مساعدة لهم أحياناً في التفكير في الإدارة على هذا المستوى الثالث من التعميم الذي يتحدث عنه برنارد في مقدمته ، والمجموعة الثالثة هم طلبة الدراسات العليا والطلبة الذين لم يخرجوا بعد الذين يريدون دعم كتبهم الدراسية بدراسه عن كتب أكثر للعمليات السلوكية التي تكون الأساس الحقيقي للإدارة .

هيربرت أي . سايمون

ديسمبر ١٩٤٦

شكرو وتقدير

بالتأكيد هناك أشخاص آخرون ... استوعبت منهم كلمة أو نظرة ولكنى لا أتذكر عنهم شيئاً كأفراد . فالكاتب هو مقبرة كبيرة يتم فيها غالباً طمس الأسماء الموحدة على القبور .

مارسيل راوست "أوقات مستعادة"

لقد اردادت ، بسعة لا يمكن السيطرة عليها على مر السنين التى قضيت فى إعداد وتنقيح وتعديل هذا الكتاب - قائمة للأشخاص الذين أدين لهم بالشكر على مساعدتهم ونقدتهم وتشجيعهم . ويحدوني الأمل أن يلتصق لى أعذر لأخيار قلة من هؤلاء الأشخاص الذين لجأت إليهم بشكل دائم عالماً طلباً للمساعدة ، وإحفاى فى سمية عدة أشخاص آخريين قدموا لى العون والمساعدة .

الطبعة الأولى :

إننى أدين بالشكر ، بادئ دى بدء ، لكلية جامعه شيكغو التى جعلت من حرم الجامعة حيث كنت أدرس حقلاً خصصاً للحفر الفكرى ، ولكى أدين بالشكر بوجه خاص للسيد كليرنس . إى ريدلى والفقيه الأساذ هنرى شولتز والأستاذ ليونارد دى . ومن بين الزملاء والأشخاص الآخرين الذين قاموا بقراءة ونقد المسودات الأولى أو الطبعة التمهيديّة المنشورة للكتاب يحب أن أذكر ليدون إى . ابوت ، وهربرت بوهنرت ، وميلتون كشمين ، وويليام آى ديفايين ، وهربرت أيمرتش ، وهيكتور خونز ، وألبرت ليبادسكى . وليمز إمس . مور ، ورتشارد أو . شوهوف ، وتشارلز ماركويز بيرى ، وسى . هرمان برتشيت ، وكينيث جيب سايجو ورت ، وأدوين أو . ستين ، وجون آيه فييج ، وويليام إل . سى ويتون ، وأعضاء مجموعة مناقشة الإدارة لعامة والسيد/ هارولد جيوتزكو ادى أثبت ، كما هو على الدوام ، أنه ناقدى اللاذع ومساعدى بشكل رائع ومتميز .

وأدين بالشكر لخاص للفقيه تشستر اى . بارنارد أولاً على كتابه وظائف المدير

التنفيدي "THE FUNCTIONS OF THE EXECUTIVE" الذي ترك أثراً كبيراً في رؤيتي الإدارية ، وثانياً على مراجعته النقدية البالغة العناية التي قام بها للنسخة الأولى لهذا الكتاب وأخيراً على مقدمته للطبعة الأولى .

الطباعات اللاحقة :

لقد تم بهيئة عدة فصول من هذا الكتاب ، وأجزاء مهمة من التعليقات من مقالات منشورة . ولقد تمت الإشارة إلى المصادر حيث صهرت هذه المواد

لقد أسهم عدد من زملاء على مدى خمسين عاماً في إرشادي المستمر في موضوعات إدارية وتنظيمية . وذكرت العديد منهم في الحواشي ، ولكي أود اختيار بعض الأشخاص الذين اشركت معهم عن كتب ، ولذلك فهم المسؤولون أكثر عما تعلمته . فقد كان هدل في معهد إلينوي للتقنية ، فيكتور تومبسون والفريد دوبالد سميث بيرج ، اللذان تعاون معهما في كتابة كتاب الإدارة العامة . وهناك أيضاً في الخمسينيات ما كان يسمى معهد كاربنج للتقنية فقد كان هناك شركائي الأساسيون في الدراسات التنظيمية ، وهم أولاً هارولد جيوتزكو ، وجورج كورمتسكي وجوردن تندال ، ولاحقاً ، ريتشارد سييرت ، وجيمس مارش ، وويليام ديل . فلقد قمنا خلال الخمسينيات ودية استبيانات بتفقد عدد و سمع من الدراسات التحريية التي حملنا إلى أعماق منظمات لأعمال وعمليات قراراتها ، إنني أتقدم بالشكر لـ آدي ويت سي . ديربون لسماعه لي باستعمال عملياً المنشور عن الهويه ٩ الذي ورد في التعليق على الفصل العاشر . كما أنني ممتن كثيراً لكل هؤلاء ازملاء وكذلك لأربعة وعشرين زميلاً على الأقل وطلبة الدراسات العليا الممكنين الذين اكتظ بهم قاعات كلية الدراسات العليا لإدارة الصناعية في معهد كاربنج التقنية في هذه الفترة .

بطبيعته الحال لم تكن البحوث التنظيمية هي المصدر الوحيد لتعليمي الذي جاء أيضاً من الملاحظة الموسعة للمنظمات التي عشت فيها وعملت فيها ، والتي شاركت في إدارتها بمجموعة من الوظائف منها مدير مشاريع البحوث ، ورئيس إدارات ، وعميد مساعد ، ومستشار ، ووصي . وتشمل هذه المنظمات أربعة جامعات (شيكاجو ، بيركلي ، إلينوي للتقنية ، وكارنيجي مسون) وإدارة لتعاون الاقتصادي (مطبعة خطة

مارشال) (Marshall Plan Organization) هذا بالإضافة إلى عدة مؤسسات وأجهزة حكومية كان لدى علاقات استشارية معها . وكذلك مجلس الأوصياء لكارينجي ميلون الذي احتفظت بعضويته لمدة خمسة وعشرين عاماً تقريباً ، كما أنني أريد أن أذكر على وجه الخصوص سروري بالعمل مع العقيد لي باك ، أول عميد لكلية الدراسات العليا لإدارة الصناعة ، وجيك وارنر ، وديك سيرت ، وروبرت مهربان وكذلك رؤساء جامعة كارينجي ميلون خلال تقبلي في معظم المناصب هناك .

ولقد توافر لدى مي تالف هذه الطلعة لربعة هذه المساعدة لودود و لماهرة من مساعدتي جابيت هيلف التي قدمت المساعدة في كل مرحلة من لعملية ، وليس أقل من ذلك دعمها في حمايتها لوقتي من الالتزامات الأخرى ، وكذلك بيرت أندرسون وهيلس رابا بورن من مطبعة هري للدارن عملا محررين بهذا المشروع

عندما أعيد قراءه أسماء أولئك الأشخاص الذين تقدم لهم بالشكر على مساعدتهم في الطلعة الأولى فإنني أجد شخصين أعتر صداقتهما على مدى لعمر من بين النعم الخاصة . لا يمكن أن يكون هناك شاب أكثر حظاً مني برنسه الأول . إنني أعجب وأنا أستعيد الماضي ، من جمع كلاريس إي . ريدلي للبصيرة النظرية والدكاء العلمي ، في قدرته على التخطيط والتأكد من حدوث أو تنفيذ الخطط ، وكذلك أعجب من موهبته في جعل زملائه يعملون حتى ينهون العمل . إنني أعبر له عن عظيم شكري وتقديري بوجه خاص على تسامحه معي لخاص باندفاع الشباب ، المنتمل في استعداده لمتحور تقريباً في تفويض لمسئوبة إلى شاب مثلي ، إلى جانب صداقته الحميمة

لقد بدأت صداقتي مع هارولد جيوتزكو في قطار كان ينقلنا إلى شيكاغو في عام ١٩٣٣ حيث كنا طالبين في السنة الأولى في الجامعة . لقد كان هارولد هو الذي أثار اهتمامي في علم النفس المعرفي أو الإدراكي عندما كنا طالبين في مرحلة البكالوريوس . ورغم تطور ذلك الاهتمام لمدة عشرين عاماً فقد كان شغلي الشاغل الرئيسي ، إن لم يكن استحواداً يصل إلى درجة الهوس ، منذ منتصف الخمسينات . إنني أدين لهارولد ، صمن عدة أشياء أخرى ، بالكثير من سروري وابتهاجي الذهني الذي جلبته لي السنوات .

وماداً أقول في هذا المقام عن روجتى ، دوروثيا ، التى أهدى إليها هذه الطبعة من كتاب السلوك الإدارى وكذلك الطبعات الثلاث الأولى . لقد قال برنارد كلود ، ذات مرة "لو كان لى أن أطلق تعريفاً على الحياة فى كلمة واحدة بقلب أن الحياة هي إيجاد" . لقد فررنا أن دورثيا قبل عشر سنوات من ظهور كتاب " لسلوب الإدارى " أن بشارت حياة الإيجاد هذه ، وقمنا بذلك فعلاً أثناء نشأة الكتاب وخلال تأليفه ونشره هي أثناء السنوات الخمسين التالية لذلك .

الفصل الأول

اتخاذ القرار والتنظيم الإداري

عدة ما تدقش إداره على أنها (فن إيجز الأشياء) ، إذ التركيز يكون على العمليات والطرق وذلك من أجل ضمان اتحاد إجراء واضح المعالم . كما أن المبادئ تُوضع مسبقاً من أجل ضمان حدوث التصرف المتفق عليه من قبل مجموعة من الناس وعلى أية حال ، ففي كل هذا النقاش يمسح الاختيار الذي يسبق جميع التصرف الاهتمام الكافي - وذلك من أجل تحديد ما سيعمل عمله بدلاً من الإجراء المتخذ فعلاً وتركز الدراسة الحاية على هذه المشاكل - أي مشكلة عملية الاختيار التي تقود إلى التصرف - . وفي هذا الفصل التمهيدى سوف يتم استعراض اشكلكه كما تم إجرء مسح للموضوعات التي سوف يتم الشروع فى معالجتها فى الفصول المنقطة .

وعلى الرغم من أن أية نشاط عملى يطوى على كل من اتحاد القرار والفعال ، فإنه ، بصفة عامة ، لم يتم الاعتراف منه يجب أن تكون هداك نظرية إدارية معنية بعمليات القرار كما تكون معنية فى نفس الوقت بعمليات التصرف أو التنفيذ ^(١) . هذا التعاضى قد يكون نابعاً من الاعتقاد السائد بأن اتحاد القرار يقتصر على بلورة وصياغة إجمالى رسم السياسة العامة . وعلى التقيص من ذلك ، فإن عمية اتخاذ القرار لا تقف عند النقطة التي يتم فيها تحديد الهدف العام للمنظمة . ذلك أن مهمة اتخاذ القرار تعم جميع نواحي المنظمة الإدارية كما هو الحال تماماً وبفلس القدر بالسببة للفعال أو التنفيذ - وفى الواقع فإن مهمة اتخاذ القرار مرتبطة بشكل تام مع المهمة الأخيرة . لهذا فإن أية نظرية عامة لإدارة يجب عليها أن تتضمن مبادئ التنظيم التي تتضمن اتخاذ القرار الصحيح ، كما يجب أن تتضمن تماماً المبادئ التي تتضمن فعالية التنفيذ .

اتخاذ وتنفيذ القرارات :

من الواضح أن المهمة المادية لفعالية لتنفيذ أهداف منظمة ما تقع على عاتق الأشخاص الذين يحتلون المستوى الأدنى من الهرم إدارى . فالسيارة ، بوصفها

(١) فيما يتعلق باستشامين مضمين حول الاهتمام العام لاتخاذ القرار انظر سى اى برنارد
The Functions of the Executive (Cambridge. Harvard University Press, 1938
C.I. Bernard ، وريدون أو . ستين ، Edwin O. Stene .

شيئاً مادياً ، لا يتم تصنيعها من قبل المهندس أو المدير التنفيذي ، ولكن من قبل الميكانيكي الذي يعمل في خط التجميع . كذلك فإن لحريق لا يتم إطفاءه من قبل الرئيس ، ولكن من خلال فريق من رجال الإطفاء الذين يستخدمون خرطوم المياه من أجل مقاومة الحريق .

ونفس القدر من الواضح أن الأشخاص الذين يقعون فوق هذا المستوى الأدنى أو التنفيذي في الهرم ، لا يرى ليسوا مجرد مُتعة زائده ، فهم أيضاً يجب أن يكون لهم دور أساسي يؤديه في عملية إنجاز أهداف المؤسسة . وحتى حين التركيز على السبب المادي ونتيجته ، فإن الجندي حامل البندقية هو الذي يناضل في المعركة وليس القائد . علم بأن القائد من المحتمل أن يكون له تأثير أقوى على نتيجة معركة أكثر من أي جندي من حملة البندقية .

على أن السؤال الذي يمكن أن نطرحه هنا هو كيف يمكن - عندئذ - أن يؤثر الموظفون من الإداريين والمشرفين في منظمة ما على عمل تلك المنظمة؟ فالموظفون غير التشغيليين لأي منظمة إدارية يشاركون في إنجاز أهداف تلك المنظمة إلى الحد الذي تؤثر فيه على قرارات الأفراد التنفيذيين ، ونعني بهم هنا الأشخاص الذين يقعون في المستوى الأدنى لهرم الإداري . كذلك فإن القائد العسكري من الممكن أن يؤثر على مجريات المعركة إلى الدرجة التي يكون فيها تفكيره قادراً على توجيه يد الجندي حامل البندقية والمقاتل الحقيقي في المعركة . ذلك أن القائد العسكري ومن خلال بشره لقواه في ميدان المعركة وتكليفه مهام معينة لوحدات الحاضنة لإشرافه ، فإنه بذلك يحدد للجندي حامل البندقية المكان الذي سيتمركز فيه وما سوف يكون عليه هدفه . وهي المنظمات الصغيرة نجد تأثير جميع الموظفين المشرفين على الموظفين التنفيذيين قد يكون مباشراً ، لكن في الوحدات من أي حجم كان فإن هناك فئات تتوسط بين المشرفين الذين يقعون في المراتب العليا والموظفين التشغيليين وذات من خلال مستويات عديدة من الإدارة الإشرافية المتوسطة الذين هم أنفسهم عرضة للمؤثرات القادمة من إدارة العليا ، والذين يقومون بدورهم بتحويل وتوضيح وتعديل هذه المؤثرات قبل وصولها للأشخاص التشغيليين أو التنفيذيين

لذلك فإنه إذا ما كان هذا وصفاً صحيحاً للعمية الإدارية ، فإن بناء المنظمة الكفء عندئذ - يمثل مشكلة في علم لنفس الاجتماعي . ذلك أن المهمة تتمثل في هيئة هيئة تنفيذية ثم يفرص بعد ذلك على تلك الهيئة من الموظفين هيئة إشرافية قادرة على التأثير على الجماعة التنفيذية بحيث توجهها نحو اتباع نمط من لسلوب المنسق والعاقل . لقد تم استعمال مصطلح التأثير هما بدلاً من "التوجيه" ، بالنسبة لإعطاء التوجيهات - والذي نعني به استخدام السلطة الإدارية - باعتباره يمثل طريقة واحدة من عدة طرق من خلالها قد تؤثر الهيئة الإدارية على قرارات الهيئة التنفيذية ، وبناء على ذلك فإن بناء المنظمة الإدارية يتضمن أكثر من مجرد تكليف بالمهام ووزع للصلاحيات

وفي مجال دراسة المنظمة ، فإنه من الواجب أن يكون الموظف التنفيذي محور الاهتمام ، وذلك لأن الحكم على نجاح بناء المنظمة سوف يكون من خلال أداء هذا الموظف داخل المنظمة . إن الرؤية المعتمدة لبناء وطبيعة ما مبطنة محول من الممكن تحقيقه بنجاح متميز من خلال تحليل الطريقة أو الأسلوب لدى ينأثر به قرارات أو سلوك مجموعه من الموظفين داخل المنظمة ومن خلالها .

الاختيار والسلوك :

تتضمن كل لسلوكيات عملية اختبار شعورية أو لا شعورية لنصرفات معينة من بين جميع تلك التصرفات التي تعتبر ممكنة من الناحية المادية بالنسبة للشخص المتصرف ، وذلك وبالنسبة لأولئك الأشخاص الذين يمارس عليهم تأثيره وصلاحيته . لقد تم استخدام مصطلح الاختبار هنا دون تحميله أى مضامين تتعلق بالعملية الشعورية أو المقصودة . إذ يشير ببساطة إلى الحقيقة التي مفادها أنه إن ما اتبع الشخص طريقه معينة من التصرف ، فإن هناك طرقاً أخرى من التصرف سوف يتجنبها . وفي حالات كثيرة فإن عملية الاختيار تكمن ببساطة في الفعل الإرادي الراسخ ، فلنأخذ مثلاً يضرب مفتاحاً معيناً بإصبع ما ، وذلك لأن الفعل اللاإرادي قد ترسب بين الحرف في الصفحة المطبوعة وهذا المفتاح الخاص . وهنا يمكن القول بأن الفعل أو التصرف ، في بعض معانيه على الأقل ، هو تصرف عقلائي (على سبيل المثال موجه نحو هدف ما) ومع ذلك لا يوجد عنصر للشعور أو القصد .

وفي حالات أخرى فإن لاحتياز في حد ذاته هو نتاج سلسلة معقدة من الأنشطة التي يطلق عليها "نشطة التخطيط" أو "التصميم". فالمهندس، على سبيل امثال، قد يقرر على أساس من التحليل المكثف بأن جسراً معيناً يجب أن يكون تصميمه من نوع التصميم الكابوي. إن تصميم هذا المهندس الذي سوف يتخذ بعد ذلك من خلال خطط مفصلة بالنسبة للبناء، سوف يقود إلى سلسلة من السلوكيات التي تتم من قبل الأفراد الذين يقومون ببناء الجسر.

هناك لكثير من الأمثلة في هذا الكتاب، والتي سوف نقدم بالنسبة لجميع الأنواع المختلفة من عملية الاختيار. هذه الأمثلة جميعها تشترك فيما بينها في الخصائص التالية. في أية لحظة هناك عدد من بدائل لتصرفات الممكنة (من الناحية المادية)، حيث بمقدور أي شخص أن يباشر أيًا من هذه البدائل، ويمكن من خلال بعض العمليات تضيق نطاق عدد هذه البدائل الكثيرة للوصول إلى البديل الذي يمكن تطبيقه. إن كلمتي الاختيار و القرار سوف تستخدم بمعنى واحد في هذه الدراسة للإشارة إلى هذه العملية. وحيث إن هذه المصطلحات كما نستخدم في العادة تحمل مضامين متصلة بالوعي الذاتي والقصد، والاختيار العقلاني، فإنه يجب التأكيد على أنه كما تستخدم هذه المصطلحات هنا فإنها تتضمن أي عملية للاختار، بغض النظر عما إذا كانت العناصر السابقة موجودة بأي درجة.

القيمة والحقيقة في القرار :

نعبر كثير من السلوكيات وبصفة خاصة سلوكيات الأفراد داخل اسطوانات الإدارية - سلوكيات هادفة - أي موجهة نحو أهداف أو غايات. هذا الاتجاه نحو الهدف PURPOSEWENESS ينتج عنه تكامل في نمط السلوك، الذي يعيابه أن يكون للإدارة معنى، حيث إنه إذا كان معنى الإدارة يكمن في "إنجاز الأشياء" من خلال مجموعة من الناس، فإن الهدف يمنع مبدأً معيارياً لتحديد الأشياء التي يجب إنجازها.

إن القرارات الصغيرة جداً التي تحكم تصرفات محددة هي أمثلة محتملة لتطبيق قرارات كبيرة ذات صلة بالهدف والوسيلة. فالشخص الذي يسير على قدميه يقض عضلات ساقه، وذلك من أجل أن يخطو خطوة، كما أنه يخطو خطوة من أجل الوصول

نحو المكان الذي يصبو إليه فهو يذهب إلى المكان الذي يريده ، وقد يكون هذا المكان صندوق بريد ، وذلك من أجل أن يرسل رسالة ، كمن أنه يرسل رسالة من أجل نقل معلومات معينة إلى شخص آخر ، وهكذا . إن كل قرار من القرارات السابقة يتضمن اختيار هدف ما ، وسلوك به صلة بهذا الهدف ، هذا الهدف قد يكون بدوره وسطاً لهدف آخر أكثر بعداً إلى حد ما ، وهكذا ، وحتى يتم تحقيق المقصد الأخير بقرينة^(٢) ومادامت القرارات تقوم نحو اختيار الأهداف النهائية ، فسوف يطلق عليها مسمى "الأحكام القيميّة" Value Judgements . ومادامت هذه القرارات تتضمن تطبيق مثل هذه الأهداف فإنه سوف يطلق عليها مسمى "الأحكام الحقيقية" Factual Judgements^(٣) .

ولسوء الحظ ، فإن المشكلات لا تأتي إلى الشخص الإداري وهي معلنة بعناية في حرم تكون فيها عناصر القيمة وعناصر الحقيقة قد تم فرزها بشكل دقيق ومربى . ولسبب واحد ، فإن الأهداف أو الغايات النهائية للمنظمة والنشاط الحكومي عادة ما تُصاغ بمصطلحات عامة وغامضة - مثل "العدالة" و "لرفاهية العامة" أو الحرية علاوة على ذلك . فإن الأهداف كما تم تعريفها ربما تكون مجرد وسيط من أجل تحقيق أهداف أخرى نهائية . فعلى سبيل المثال ، في مجالات محددة من النشاط ، فإن سلوك الناس غالباً ما يتمحور حول الدافع الاقتصادي . ومع ذلك ، بالنسبة لمعظم الناس ، فإن المكسب الاقتصادي ليس في العادة هدفاً في حد ذاته ، ولكنه يمثل وسائل لتحقيق المزيد من الأهداف النهائية مثل : الأمن والراحة والمكانة .

(٢) سوف يتم شرح التمييز بين لأهداف الوسيطة والأهداف النهائية في الفصل الرابع ، وإبرار أهمية هذا التمييز .

(٣) تستخدم كلمة "حقيقي" بصرّ لعباب لمصطلح الأفاض ، على الرغم من أنها قد تكون مضلّة . إذ من الواضح أن الحقائق التي تستند إليها قرارات معينة عادة ما تكون تحميتية أو متنية على الرأى أو الحكم ، أكثر من كونها عناصر حقيقة ومؤكدّة معر عن الحقيقة . ومن أجل لإصافة على هذه النسخة فإن مصطلح (بقدر قيمة اشياء - التعديري) عالياً ما يستخدم من قبل اكتاب من أخص الإشاره إلى هذه العملية المبلفة باصدار الحكم به تحمين الحقائق . إن لفارئ سوف يجيب التشويش والداخل إذا ما تذكر أن القيمة Value تشير إلى الأمور المتوقعة أو المحتملة Ought's . ومع ذلك فهي مؤكدة ، هي حين ن الحقيقة Fact تشير إلى الأمور الواقعية ، ومع ذلك هي قائمة على الحدس .

وأخيراً فإن عنصرى القيمة والحيوية قد يكونان مجتمعين ، هى شكل هدف واحد ، فى بعض الحالات ، فاعتقل المجرمين عادة ما يوضع هدفاً بالنسبة لقسم الشرطة . وإلى حد ما فإن هذا الهدف يفهم على انه غاية فى حد ذاته ، بمعنى أنه يهدف إلى اعتقال ومعاقبة منتهكى لقانون ولكن من وجهة نظر أخرى ، فالاعتقال بُعد وسيلة لحماية المواطنين ، كما يُعد وسيلة من أجل إعادة إصلاح منتهكى القانون وكذلك من أجل تثنى وردع المجرمين المحتمل وقوع إجرامهم .

التسلسل الهرمى للقرارات :

بمضمون مفهوم الاتجاه نحو تحقيق الهدف PURPOSIVENESS فكره التسلسل الهرمى للقرارات ، حيث إن كل خطوة تنازليه فى الهرم تكمن فى تنفيذ الأهداف المحددة سلفاً فى الخطوة السابقة لها مباشرة . فالسلوك يكون ذا غاية مادام أنه موجه بأهداف وغايات عامة كما أنه عقلاني مادام أنه يعمل على اختيار البدائل المؤدية إلى تحقيق الأهداف التى تم اختيارها سلفاً (٤) .

يببى عدم الخوض إلى أن الهرميه المتعلقة بالأهداف منظمة أو مدمجة بشكل كامل فى أى سلوك فعلى . فالمؤسسة الحكوميه ، على سبيل المثال ، قد تكون موجهة فى وقت واحد نحو تحقيق أهداف متعددة وواضحة فالقسم الترفيهى قد يعمل من أجل تحسين صحة لاطفال وبرويدهم باستخدامات مفيدة لأوقات فراغهم ، كما يعمل على تحيولة دون جنوح الأحداث ، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا القسم قد يعمل من أجل تحقيق أهداف مماثلة بالنسبة للكبار فى المجتمع .

وحتى عندما لا يوجد أى تعمد فى تحقيق التكامل بين الأهداف فى القرار ، فإن من الواجب ملاحظه أن التكامل غالباً ما يحدث فى الواقع وعلى الرغم من أن مدير القسم الترفيهى ، هى عمليه ، اتخاذ القرارات لمؤسسته قد يقبل أحياناً فى حساب ومقاربه الأهداف المنبأية والمنعاصه مع بعضها البعض وذلك على أساس الأهمية النسبية لكل هدف ، ومع ذلك فإن قراره لفعليه ، والمسار الذى يحدده لسياسه

(٤) هذا التعريف للعقلانية ليس دقيقاً وسوف يتم شرحه بمرور من الاضاح فى لفصل الرابع

مؤسسته سوف يعادل عميقاً مجموعة معينة من الأوزان بالنسبة لهذه الأهداف . لهذا فإياه إذا كان البرنامج يركز على ألعاب القوى بالنسبة للمراهقين ، فإن هذه الأهداف عندئذٍ سوف تُعطى وزناً حقيقياً هي ممارسة . وقد يكون أو لا يكون موجوداً . في ذهن الإداري الذي خطط البرنامج ، ومن ثم فإنه على الرغم من أن إداري قد يرفض المهمة ، أو قد لا يكون قادراً على تنفيذها ، على أساس دمج نظام أهدافه عن وعي وقصد ، فإنه لا يستطيع تجنب عواقب قراراته الفعلية ، التي تحقق مثل هذه التركيبة في الواقع .

العنصر النسبي في اتخاذ القرار :

من حيث الأهمية ، فإن كل القرارات تمثل حلاً وسطاً ، ذلك أن البديل الذي يتم اختياره في نهاية المصاف لا يتيح إطلاقاً إنجاز لأهداف بصورة تامة أو كاملة ، لكنه يمثل مجرد الحل الأفضل المتاح في ظل الظروف الموجودة آنذاك . فاموقف السئى يعمل بالضرورة على الحد من البدائل المتاحة ، ومن ثم يضع حداً أقصى لمستوى تحقيق الهدف الممكن .

هذا العنصر النسبي في الإحراز عنصر الحل الوسط . يفرض أمراً لا يمكن تجنبه فيما يتعلق بضرورة إيجاد قاسم مشترك عندما يكون السلوك موجهاً في أوقات نفسه نحو أهداف متعددة أكثر صعوبة . فعلى سبيل المثال ، إذا ما أظهرت التجربة أن منظمة مثل إدارة مشاريع العمل تستطيع في مشروع ما وفي الوقت نفسه أن تورد إعانة وتقوم ببناء أعمال عامة بدون تعطيل أحد من الهدفين . فإن المؤسسة عندئذٍ ربما تحاول في الوقت نفسه تحقيق كلا الهدفين . من الناحية الأخرى ، فإنه إذا ما أظهرت الخبرة أن إنجاز المنظمة لأي من هذين الهدفين يعوق تحقيق الهدف الآخر بشكل خطير ، فإن أحد هذين الهدفين يجب اختباره كهدف للمؤسسة وبالتالي التضحية بالهدف الآخر . وعند موزونة هدف بالآخر ومحاولة إيجاد قاسم مشترك ، فإنه من الضروري لنوقف عن التفكير في البطر إلى الهدفين باعتبارهما غايات في حد ذاتهما ،

وبدلاً من ذلك التفكير فيهما على اعتبار أنهما وسائل لتحقيق غايات أكثر عمومية بعض الشيء (٥).

توضيح لعملية اتخاذ القرار :

من أجل أن نفهم بشكل أكثر وضوحاً لعلاقات التي تنشأ في أي مشكلة إدارية عملية والتي تحدث بين الأحكام المتعلقة بالقيم والأحكام المتعلقة بالواقع ، فإنه من المفيد دراسة مثال من مجال حكومة البلديات .

ولتنفيذ هذه الدراسة يتوجب في البداية أن نحدد : ما الأسئلة المتعلقة بالقيمة و لواقع التي تنشأ عند افتتاح وبحسين شارع جديد ، ومن أجل الإجابة على هذا السؤال فإنه من الضروري تبين ما يلي (١) تصميم الشارع ، (٢) علامة الشارع الملائمة بالخطة الرئيسية ، (٣) وسائل تمويل المشروع ، (٤) معرفة فيما إذا كان يجب إعطاء لمشروع لمقاول أم تنفيذه من قبل جماعه منظمة ، (٥) علاقة هذا المشروع بالإنشاء التي قد تكون مطلوبة لاحقاً بالنسبة لتحسين (على سبيل المثال تقييص الخدمات في هذا الشارع) ، (٦) وعدد آخر من الأسئلة لمئة . هذه أسئلة يجب أن توجد لها إجابات ، ذلك أن كل سؤال يضم عناصر القيمة و لواقع . عى أن الفصل الجزئي لكلا العنصرين من الممكن تحقيقه من خلال تمييز أهداف لمشروع من إجراءاته .

ومن جانب فإن القرارات المتعلقة بهذه ، لأسئلة يجب أن تكون مبنية على الأغراض المتوخاة من الشارع ، والقيم الاجتماعية المتأثرة ببنائه أو تعبيده - من بين هذه الأغراض (١) السرعة والراحة في المواصلات ، (٢) السلامة المرورية ، (٣) تأثير تعبيد الشارع أو بنائه على قيم الملكية ، (٤) تكاليف البناء ، توزيع التكلفة على دافعي

(٥) من اوصف المقدم من قبل ماكهمان وميليت وأوجدن MacMahon, Millett, and Ogden لـ WPA خلال مرحلتها التمهيدية ، فإن من الظاهر أن التفكير بخصوص هذا التكامل كان على المستوى الإداري في المنظمة على الأصح في الوقت الذي تم فيه لاتحاد القرارات Arthur W MacMahon, John D Millett, and Gladys Ogden> The Admanstration of Federal Work Relief (Chicago: Public Adminstration Service, 1941)

الضرائب . ومن جانب آخر ، فإن القرارات يجب أن تتخذ في ضوء المعرفة العممة والعملية فيما يتعلق بالتأثير الذي سوف يتركه إجراءات معينة بالنسبة لتحقيق هذه القيم . من بين هذه الإجراءات (١) السلاسة النسبية ، والاستمرارية وتكلفة كل نوع من حجارة الرصيف ، (٢) المزايا النسبية لطرق أخرى انطلاقاً من التكلفة وملائمة السير ، (٣) لتكلفة الإجمالية وتوزيع التكلفة بالنسبة لطرق أخرى بديله للتمويل

بعدئذ فإن القرار النهائي سوف يعتمد على كل من الوزن النسبي الذي أعطى للأهداف المتبينة وعلى الحكم على مدى هدر كل خطة على تحقيق كل هدف

هذا السرد المقتضب سوف يعيد في الإشارة إلى بعض الخصائص الأساسية لعملية القرار ، وهي الخصائص التي سوف يتم إيضاحها بشكل أكثر في هذه الدراسة .

اتخاذ القرار في العملية الإدارية :

النشاط الإداري هو عبارة عن نشاط جماعي . فالمواقف البسيطة مألوفة حيث يقوم شخص ما بالتخطيط ومن ثم تنفيذ عمله ، غير أنه حالما تتسع المهمة إلى الدرجة التي يكون فيها جهود عدد من الأشخاص مطلوبة لإنجاز هذه المهمة فإنه لم يعد ممكناً أن يكون موسع شخص ما بخطيط وتنفيذ هذه المهمة منفرداً ، حيث يصبح من الضروري تطوير عمليات من أجل تطبيق جهود منظمة بالنسبة للمهمة الجماعية ، لذا فإن الوسائل التي سوف تُسهّل هذا التطبيق تتمثل في العمليات الإدارية .

إن من الواجب ملاحظه أن العمليات الإدارية هي عمليات متعلقة بالقرار ، فهي تكمن في فصل عناصر معينة في قرارات أعضاء المنظمة عن بعضها البعض ، كما أنها تُوجد إجراءات تنظيمية قياسية من أجل اختبار وتجديد هذه العناصر ومن ثم نقلها إلى الأشخاص المعنيين . فعلى سبيل المثال ، إذا ما كانت مهمة المجموعة بناء سفينة ، وأن تصميم السفينة يتم تخطيطه وتبنيه من قبل المنظمة ، فإن هذا التصميم سوف يحدد ويوجه أنشطة الأشخاص الذين يقومون بالفعل ببناء السفينة .

من هذا المنطلق ، فإن المنظمة تسلب من الفرد بعضاً من استقلاليته في القرار ، وتضع محلها العملية التنظيمية لاتخاذ القرار . والقرارات التي تتخذها المنظمة من

أجل الفرد عدة مـ (١) تحدد وظيفته ، أى تحديد التصق العام وطبيعة و جدته ، (٢) توزيع الصلاحية ، بمعنى ، تحديد من يجب أن تكون لديه القوة هي المنظمة لاتحاد قرارات إضاعية بالنسبة للفرد ، (٣) وضع القيود الأخرى لاختياره كما هي مطلوبة من أجل تنسيق أنشطة عدد من الأفراد في المنظمة .

نسم المنظمة الإدارية بالخصص - بمعنى أن مهام معينة يتم تفويضها إلى أقسام معينة من المنظمة . ولقد تم بالفعل سلفاً ملاحظة أن هذا الخصص قد يتخذ شكل التقسيم الرأسى للعمل ، فهرمية أو تدرج السلطة قد تكون موحدة ، بدرجة أكبر أو أقل من الناحية الرسمية ، كما أن وظائف اتخاذ القرار قد تكون موزعة حسب التخصص بين أعضاء هذا التدرج الهرمى ،

إن معظم التحليلات المتعلقة بالمنظمة تؤكد على ، لتخصص الأفقى - تقسيم العمل - باعتباره صفة أساسية للنشاط المنظم . فعلى سبيل لمثال ، يقول لوثر جوليك Luther Gulic فى مقالته بعنوان آراء حول نظرية التنظيم "Notes on the Theory of Organization" إن تقسيم العمل هو أساس التنظيم ، بل إنه حقاً المبرر لوجود لتنظيم (١) . وفى هذه الدراسة سوف نركز بصفة أساسية على التخصص الرأسى - أى تقسيم واجبات اتخاذ القرار بين الموظفين التنفيذيين والإشرافيين - أحد هذه الأسئلة سوف يكون موجهاً نحو معرفة لأسباب التى تقف وراء حرمان الموظفين التنفيذيين من حرية من استقلالتهم فى اتخاذ القرار وجعلهم خاضعين لسلطة وتأثير المشرفين .

إن من الظاهر أن هناك على الأقل ثلاثة أسباب لتخصص الرأسى فى المنظمة الأول - إذ كان هناك أى تقسيم أفقى للعمل ، فإن التخصص الرأسى بكل معنى الكلمة أساسياً لتحقيق التنسيق بين الموظفين التنفيذيين الثانى - مثلما يتيح التخصص الأفقى تطوير مهارة أكثر وخبرة من قبل المجموعة التنفيذية فى دأئهم لمهامهم ، فإن التخصص الرأسى يتيح كذلك خبرة أكثر فى اتخاذ القرارات . الثالث أن التخصص الرأسى يتيح للموظفين التنفيذيين أن يكونوا مسؤولين عن قراراتهم أمام مجلس الإدارة فى حالة المنظمة التجارية ، وأمام الهيئة التشريعية فى حالة المؤسسة العامة .

Luther Gulick and L. Urwick, eds, Papers on the Science of Administration (١) (New York Institute of Public Administration, 1937)

التنسيق :

لا يتطلب السلوك الجماعي تبني القرارات الصائبة وحسب . بل يتطلب أيضاً تبني القرارات نفسها من قبل كل أعضاء المجموعة . ولنفرض أن عشرة أشخاص قرروا أن ينعسوا فيما بينهم لثناء قرب . فإذا كان لكل منهم حطة ليد . بالقرب . ولم يقوموا بإطلاع بعضهم فيما بينهم على خططهم ، فهناك احتمال لأن يكون المركب الناتج عن عمل هؤلاء عشرة غير ملائم للإبحار ، ولقد كان من المحتمل أن يحالف هؤلاء بحاحاً أفضل لو أنهم تبنوا تصميمه حتى وإن كان متوسط الجودة . ثم بعد ذلك اتبعوا جميعهم نفس هذا التصميم .

من خلال ممارسة السلطة والأشكال الأخرى للتأثير يمكن جعل وظيفة اتخاذ القرارات مركزاً ، بحيث يمكن وضع خطة عامة لعمليات حكم جميع أنشطة الأعضاء هي المنظمة . هذا التنسيق قد يكون إجرائياً أو حقيقياً في طبيعته . فبأساسة التنسيق الإجرائي فيعتمد به تحديد تخصص أو طبيعة المنظمة ذاتها . أي لوصف العام لسلوكيات وعلاقات أعضاء المنظمة . والتنسيق لإجرائي يحدد خطوط السلطة كما يرسم الخطوط العريضة محال النشاط لكل عضو في المنظمة ، في حين أن التنسيق الحقيقي يحدد مضمون عمله . فهي مصنع السيارات ، يُعبر الهيكل التنظيمي مظهراً من مظاهر التنسيق الإجرائي . أما برامج العمل المتعلقة بمحركات لسيارة المزعم إنتاجها فإنها تمثل مظهراً من مظاهر التنسيق الحقيقي .

الخبرة :

لحصول على مراب المهارة المتخصصة على المستوى التنفيذي ، يجب أن يكون عمل المنظمة محزاً ، بحيث إن كل العمليات التي تتطلب مهارة محددة من الممكن أن يودي من قبل اشخاص يمتلكون تلك المهارة . وبطريقه مماثلة ، فإنه من أجل الحصول على مراب الخبرة في اتخاذ القرار ، يجب توزيع مسؤوليات اتخاذ القرار بحيث إن كل القرارات التي تتطلب مهارة محددة من الممكن أن تتم من قبل اشخاص يمتلكون تلك المهارة .

إن تقسيم القرارات أكثر تعقيداً من تقسيم الأداء . ومع أنه من غير الممكن عادة الجمع بين البصر الحاد لعامل ما مع اليد الماهرة لنشأة لعامل آخر ، من أجل ضمان دقة أكبر في عمليه معينه ، رغم ذلك فإنه من الممكن في الغالب أن يصيف معرفة شخص يعمل في الحماماء إلى معرفة الموجوده لدى لمهندس وذلك من أجل تحسين نوعية قرار معين .

المسؤولية :

لقد أكد الكتاب الذين يكتبون في الجوانب السياسي و لنظاميه لسلطه ان الوظيفة الأساسية للمنظمة تتمثل في تعزيز ،مثال ،لفرد للقواعد الموضوعة من قبل المجموعة ، أو من قبل الأعضاء ، لتحكمين في سلطة . إن حرية التصرف لدى الموظف الرؤوس مقيدة بالسياسات المحددة من قبل أولئك لفريين من السلطة العليا في لهم الإداري . فعندما يكون المحافظة على المسؤوليات هي محور الاهتمام ، فإن هدف التخصص الرأسي هو ضمان الرقابة النظامية على الإداري ، بركه بذلك حرية التصرف الكافية للهيئة الإدارية للتعامل مع القضاة الفنية التي لا تكون الهيئة النظامية المكونة من أشخاص عاديين مؤهلة للتعامل فيها .

أنماط التأثير التنظيمي :

لن يكون للقرارات التي يتم الوصول إليها في المسبقيات العليا اللهم التنظيمي أي تأثير على أنشطة الموظفين التنفيذيين إلا إذا تم إبلاغ هذه لقرارات إلى الموظفين الموجودين في أسفل الهرم تنظيمي . ذلك أن اعتبارات العملية تتطلب عصباً للصق التي من خلالها يمكن التأثير على سلوك الموظف التنفيذي . هذه التأثيرات تقع تقرباً في فئتين هما (١) غرس اتجاهات وعادات ونهية ذهني لدى الموظف لتنفيذ دابة . مما يقوده إلى الوصول إلى ذلك القرار الذي يعود بالفائدة على المنظمة ، (٢) فرض قرارات على الموظف التنفيذي تم التوصل إليها في مكان ما في المنظمة . فالنوع الأول من لتأثير يعمل من خلال عرس الولاءات التنظيمية في الموظف كما يحرص على تحقيق الكفاية ، وبصفة أكثر عموميه فإن هذا لتأثير يتم من خلال تدريبيه ، والنوع

الثاني من التأثير يعتمد بصفة أساسية على السلطة وعلى الخدمات الاستشارية و المعلوماتية . إنه ليس من قبل الإصرار بأن هذه الفئات من التأثير شاملة أو مكتملة لبعضها بعضاً غير أنها سوف تكون أهداف هذه المساهمة التمهيدية

وفي حقيقة الأمر ، فإن المناقشة الحالية إلى حد ما أكثر عمومية مما تقترحه الفقرة السابقة ، حيث إنها هتمت بالتأثيرات لتنظيمه ليس على الموظفين التنفيذيين فحسب ، بل على كل الأشخاص الذين يتخذون القرارات داخل المنظمة .

السلطة :

لقد تم تحليل مفهوم السلطة بشكل موسع من قبل طلاب الإدارة ، لهذا فإننا سوف نستخدم هنا تعريف بواردي في جوهره ذلك التعريف الذي تمت صياغته سلفاً من قبل سي. أ. بارتارد C I Barnard^(١) . لقد قيل إنَّ المرؤوس يتقبل السلطة متى أتاح لسلوكه بأن يكون موجهاً بقرار الرئيس ، وذلك دون أن يعتمد إلى فحص مراد ذلك القرار باستقلالية . فارتد عندما يمارس السلطة لا يبحث عن كفاءة إقناع المرؤوس ولكنه يبحث من أجل الحصول عن قبوله ودعائه فقط . وبالطبع فإن السلطة في الممارسة الفعلية عادة ما تكون ممزوجة بشكل مسامح وكبير بالافتراس والإقناع

وعلى الرغم من أنها وظيفة مهمة للسلطة بأن تسمح للقرار بأن يتم اتحاده وبعيداً حتى عندما لا يتم اتوصل إلى اتفاق ، فربما يكون هذا الجانب للنفسية من السلطة قد تم التركيز عليه أكثر من اللازم . وفي أية حادثة ، فإنه إذا ما تمت المحاولة من أجل ممارسة السلطة خارج حدود معين ، يمكن وصفه بأنه نطاق التفعل بالنسبة للمرؤوس فإنَّ عدم الإدعاء من قِبل المرؤوس سوف يبرر على ذات^(٢) . إنَّ حجم نطاق التفعل يعتمد على العقوبات المساحة للسلطة والتي يمكنها استخدامها لعرض تنفيذ أوامره . وفي هذا السياق ينبغي تفسير مصطلح "عقوبات بشكل واسع كمحفز إيجابي ومجدي ،

(٧) سي. أ. بارتارد C I Barnard ، وإيدور أو. ستين The Functions of the Executive (Cambridge, Harvard University Press 1938)

(٨) يطلق بارتارد (مرجع سابق ص ١٦٥) على هذا الوضع مسمى نطاق اللامبالاة غير ذي أفضى استخدام مصطلح "القبول" .

مثل مجموعة لأهداف ، ولعادات ، والقادة . حيث تُعتبر هذه لعقوبات على الأقل مهمة من أجل ضمان قبول السلطة على اعتبار أنها تهديد لعقوبات بدنية أو اقتصادية .

ويستتبع ذلك نقول بأن السلطة ، هي إطار المعنى الذي تم تعريفها به هنا ، من الممكن أن تعمل بشكل تصاعدي وجانبي ، كما يمكن أن تعمل أيضاً بشكل تنازلي في المنظمة . فلو فرض مدير إلى سكرتيه قراراً بتعيق بدوالب الملفات وتفحص توصيتها في هذا الشأن دون عادة تدقيق وتفحص لمزياً هذه التوصية فإنه بذلك يعنى أنه يتقبل سلطتها . إن خطوط السلطة الممتدة في لهياكل المنظمة لها بالفعل أهمية خاصة ، حيث يتم اللجوء إليها عموماً من أجل إنهاء لحدال عندما يثبت هذا المجال بأنه من المدهر للوصول إلى اتفاق فيما يتعلق بمقرر معين . وحيث إن هذا الاستحدم الاستثنائي للسلطة يتطلب عموماً وجود عقوبات فعالة ، فإن بناء السلطة الرسمية هي المنظمة عادة ما تكون منضلة بمعس ونأدب وفصل لموظفين هذه الخطوط الرسمية لسلطة عادة ما تكمل بعلاقات السلطة غير الرسمية في روبين عمل المنظمة اليومية ، هي حين يتم توفير استخدام لتدرج لهرمي لرسمي للسلطة بشكل أكبر من أجل تسوية الخلافات .

الولاءات التنظيمية :

إنها خاصية سائدة للسلوك البشري في أن أعضاء مجموعة منظمة يميلون إلى التوحد أو الارتباط بتلك المجموعة . فعند تقام باتخاذ قرارات فإن ولاهم التنظيمي يفورهم إلى تهييم مسار بديلة للعمل على أساس نتائج بصرفهم بالنسبة للمجموعة . فعندما يفضل شخص ما مسار عمل معين ، وذلك لأنه نافع بالنسبة لأمريك ، فإنه يسبب أو يرتبط به بالأمريكس ، في حين أنه عندما يفضل مسار هذا العمل وذلك لأنه سوف يقوى اقتصاد شركلي ، فإنه يرتبط أو يسبب ذاته إلى أهل بيركلي . إن الولاءات الوطنية والطبقية بعد أمثلة على الارتباطات التي تعد ذات أهمية أساسية في بناء المجتمع الحديث .

فالولاءات التي تعد ذات أهمية خاصة في دراسة الإدارة هي تلك الولاءات الملائمة للمنظمات الإدارية أو أجراء من مثل تلك المنظمات . فالولاء لفوج أو فرقة عسكرية ذات

ملابس عسكرية موحدة هي الرمز التقديسي لهذه الهوية أو الارتباط هي الإدارة العسكرية ، أما في الإدارة المدنية فإنها الدليل المقابل على الدوام يتمثل في الدعوة العلة الصريحة التي تقول : نحتاج مكتنا إلى لمزيد من الإيرادات .

هذه الظاهرة المتعققة بالارتباط ، أو لولاء التنظيمي ، تؤدي وظيفة مهمة جداً هي الإدارة : فلو أن إدارياً ما ، في كل مرة يواجه فيها قراراً ما ، بحسب عليه يداعي ، لا صطار أن يقوم بتقييم ذلك القرار انطلاقاً من النطاق الشامل للقسم الإنسانية . فإن العقلانية في الإدارة ستكون مستحيلة على أنه إذا ما كان هذا الإداري في حاجة إلى تأمل لقرار على ضوء الأهداف السطيمية المحدودة فقط ، فإن مهمته سوف تنحصر بدرجة أكثر تقريباً داخل نطاق الإمكانيات المشورية . فرجل الإطفاء بإمكانه أن يركز على مشكلة الحرائق ، في حين يركز موظف الصحة على مشكلات الأمراض ، دون السماح بدخول الاعتبارات التي لا تمت إلى الموضوع بصلة .

علاوة على ذلك ، فإن هذا التركيز على نطاق محدود من القيم يعتبر تقريباً أساسياً إذا ما تم تحميل الإداري لمسئولية عن قراراته على أنه عندما تكون أهداف المنظمة محددة من قبل سلطة عليا ، فإن القيمة العرفية الأساسية لقرارات الإداري تكون قد مُنحت به بموجب هذا ، تاركه له فقط تطبيق هذه الأهداف . فلو أنه مثلاً تم السماح لضابط الإطفاء بالتطواف حول الطرق الكامل للقيم الإنسانية لقرر بأن أحداثاً أكثر أهمية من سيارات الإطفاء ، وبالتالي ليقوم بإعادة بناء قسمه لكي يتحول إلى قسم ترفيهي ، فإن العوضي سوف تحل محل التنظيم كما أن لمسئولية سوف تنعدم

لكن من ناحية ثانية ، فإن الولاءات التنظيمية تقود أيضاً إلى صعوبات معينة ينبغي عدم التغافل من أهميتها . فالتأثير الرئيسي للارتباط النفسي أو الولاء السطيمي غير المرغوب فيه يؤدي إلى منع الفرد المنتمي للمنظمة من اتخاذ القرارات الصحيحة في الحالات التي يكون فيها الحال المحدد للقيم التي يتم تحديد هويته من خلالها يجب أن تقم مقابل القسم الأخرى خارج ذلك المجال . إن هذا هو السبب الرئيسي للباسف والتشاحن بين ابوحدات الإدارة والتي تمبر أي منظمة إدارية كبيرة . فاعضاء المنظمة الذين يربطون أنفسهم بوحدهم إدارية بدلاً من الارتباط بالمنظمة ككل ، يعتقدون أن

مصنعة الوحدة الإدارية أكثر أهمية من لمصلحة العامة عندما تتعارض امصلحتان . هذه المشكلة ماثلة على الدوام في حالة مؤسسات تدبر شئون المزل حيث يكون الطبيعة المسهلية والمساعدة للوكالة قد فقدت رؤيتها في الجهود المبذولة لإحبار لمؤسسات التنفيذية على اتباع إجراءات مفضنة .

كذلك فإن الولاء للنظيمية يفضي إلى إضعاف أي رئيس قسم بقريب بالنسبة لمهمة موازنة الاحتياجات المالية لقسمه مقابل الاحتياجات لمادية للأقسام الأخرى ، لذت فإن الحاجة قائمه إلى وكالة مركزية مستقلة للميزانية بحيث تكون محررة من هذه النحيرت لسينكولوجية كلما تحبها إلى أعلى الهرم الإداري ، يصبح نطاق القيم لاجتماعية الذي يجب أن يكون ضمن مسؤولية المدير نطاقاً واسعاً ، وكلما كان تأثير تحيز التقييم أكثر أضراراً ، ترد أهمية تحرير المدير من انتماءاته الضيقة .

معييار الكفاءة :

لقد رأينا أن كلاً من مدرسة السلطة وبطور الولاءات التنظيمية بعدان وسيلتين أساسيتين يتم من خلالهما تأثر الأساس القيمي بعقد من قبل المنظمة . لهذا فإن لسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو : مد بخصوص فضائا الواقع التي تشكل أساس قراراته ، هذه القضايا تحدد شكل أوسع من خلال مد متضمن في جميع لسلوك لعقلاسي ، ويعني به معيار الكفاءة هذا المعيار يعنى في معناه لواسع ، بأنه لكي تكون كفاءاً فإن ذت يعنى ببساطة أن تسلك أقصر الطرق ، وتستخدم الوسائل الأقل تكلفة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة . إن معيار الكفاءة يعتبر محايداً تماماً فيما يتعلق بالأهداف المراد تحقيقها ، فالأمر أو التوجيه الذي يقول ' كن كفاءاً ' يعد مؤثراً تنظيمياً رئيساً على قرارات أعضاء أي مؤسسة إدارية ، كما أن تحديد ما إذا كان هذا الأمر أو توجيهه قد تم الامتثال له يعتبر وظيفة رئيسية لعملية المراجعة ^(٩) .

(٩) من أجل الوقوف على مناقشات أكثر مفصلاً لمفهوم الكفاءة ، انظر

Clarence E. Ridley and Herbert A. Simon, Measuring Municipal Activities (Chicago: International City Managers Association, 1943) .

النصيحة والمعلومات :

معتبر العديد من التأثيرات التي تمارسها المنظمة على أعضائها أقل رسمية في طبيعتها مقارنة بتلك التأثيرات التي باقتضاها سلفاً . هذه التأثيرات قد ينظر إليها بصورة واهية تقريباً على اعتبار أنها تمثل صيغة من العلاقات العامة الداخلية ، لهذا السبب فإنه لا يوجد شيء يمكن ضمانه بأن النصيحة المقدمة في موضع ما في المنظمة سوف يكون لها أي تأثير على موضع آخر في المنظمة إلا إذا كانت خطوات الاتصال ملائمة لنقلها ، وبم لم يكن نقلها أية صفة مقبلاً . ثمة اعتقاد خاصي بحده منتشر في المكاتب الرئيسية مؤداه أن وظيفة الاستشاري الداخلي تكمن في إعداد شرات ذات صياغة تفسيرية دقيقة ، والتأكد من العدد الملائم من هذه الشرات قد تم تجهيزها وأنه قد تم وضعها في المكان الملائم . إنه لا توجد كارثة أوحدت معدلاً من الضحايا أعلى من المعدل الذي عادة يؤثر بقوة في اتصالات المكتب الرئيسي التي تحدث بين الوقت الذي يغادر فيه هؤلاء الضحايا مكتب لصادر وللحظة التي يقروض أن تكون قد أثرت بها في الممارسة المعدلة للموظفين التنفيذيين .

في المعلومات والنصيحة تنسب في جميع الاتجاهات خلال المنظمة . ليس فقط من الأعلى إلى الأسفل فكثير من الحقائق ذات العلاقة بالقرارات نجدها ذات طبيعة سريعة التعبير ، ويمكن التحقق منها فقط في لحظة لقرار ، كما أنه غالباً ما يتم التحقق منها فقط من قبل الموظفين . فعلى سبيل المثال ، في العمليات العسكرية فإن المعلومات المتعلقة بتحركات قوات العدو تعتبر ذات أهمية بالغة ، لهذا فقد طورت المنظمة العسكرية إجراءات مدروسة من أجل نقل جميع الحقائق ذات العلاقة إلى اشخص الذي سوف يتخذ قراراً ما حيث إنه ليس في الموقف الذي يتيح له التحقق من هذه الحقائق شخصياً .

التدريب :

يتماثل التدريب مع الولاءات التنظيمية ومعايير الكفاءة ، كما يختلف عن الأنماط الأخرى للتأثيرات التي باقتضاها سلفاً ، حيث إنه يؤثر على القرارات داخلياً وخارجياً . بمعنى أن لتدريب يهيئ عضو المنظمة للوصول إلى قرارات مرصية بداته ، دون

، الحاجة إلى الممارسة الدائمة لسلسله أو لنصحه . وهذا المعنى ، هان إحصاءات التدريب بعد مداس لممارسة اسلطة أو النصيحة كما أنها وسنل للحكم في قرارات المسؤولين .

إن التدريب قد يكون من النوع الذى يتم خلال ممارسة لخدمة أو قبل ممارستها . فعندما يتم تعيين أشخاص بمؤهلات تعليمية محددة لأعمال معينة فإن المنظمة تعتمد على هذا التدريب الذى سم قبل الخدمة بوصفه وسيلة رئيسية لضمان مكنيتهم من الوصول إلى قرارات صحيحة هي أعمالهم ، وإن العلاقة المباداة بين التدريب ومدى حرية التصرف التى قد تتاح لموظف ما تعد عاملاً مهياً ، وعليه يجب أن يتم أخذ هذه العلاقة فى الاعتبار فى تصميم المنظمة الإدارية . هذا يعنى أنه قد يكون من الممكن غالباً بقبض - أو حتى الاستعفاء عن - عملات مراجعة محددة وذلك بإعطاء المرؤوسين تدريباً يمكنهم من أن يؤدوا أعمالهم بدرجة قبلة من الإشراف . وبمثل ، فعند إعداد مسودة المؤهلات المطلوبة من المتقدمين وظائف معينة ، فإن احتمالية تخفيض تكاليف الموظفين يجب أن يتم أخذها فى الاعتبار وذلك من خلال بوظيف موظفين شبه مهرة وتدريبهم لوظائف معينة .

إن للتدريب فابل للتطبيق بالنسبة لعملية بفر ، متى كانت نفس العناصر متصصة فى عدد كبير من القرارات ، فالتدريب قد يمد المتدرب بالحقائق الضرورية للتعامل مع هذه القرارات ، وقد يزوده بإطار من المرجعة بالنسبة لبفكره ، أو قد يعلمه حلولاً موافاً عليها ، أو قد يلعبه بالقيم التى على صوبها يعخذ قراره

توازن المنظمة :

لسؤال لدى رب يُثار لاحقاً هو : ماذا يفعل انفراد هذه التأثيرات التنظيمية ؟ ماذا يكف سلوكه ؟ لسلام مع المتطلبات التى تفرضها عليه لمنظمة ؟ ومن أجل فهم الكيفية التى يصح فيها سلوك انفراد حراً من نظام سلوك المنظمة ، فإنه من لضرورى دراسة العلاقة بين الدفع الشخصى للانفراد والأهداف لى يوجه إليها نشاط المنظمة .

فإن ما أحدث منظمه تجاريه ، في الوقت لآن ، كنموذج ، هن هناك ثلاث أنواع من المشاركين من الممكن تمييز بينهم ، وهم أصحاب العمل ، و موظفون والعملاء (١) .
فأصحاب العمل يتم تمييزهم من خلال الحقيقة التي تدل على أن قراراتهم تتحكم بصورة جوهرية في نشاطه الموظفين ، في حين أن الموظفين يبدلون (بدون تمييز) وقتهم ، وجهودهم لمنظمه مقابل الأجر . أما العملاء فإنهم يسهمون بأموالهم للمنظمة مقابل منتجاتها (وبالطبع فإن أي إنسان من الممكن أن يكون صرفاً هي أكثر من واحد من هذه العلاقات في منظمة ما ، مثل متطوع في الصليب الأحمر ، الذي هو في الواقع يجمع بين كونه عميلاً وموظفًا) .

إن كل واحد من هؤلاء المشاركين له دوره الخاصة للانضمام لهذه الأنشطة التنظيمية . ومن أجل تبسيط لدوافع ونسب وجهة نظر النظرية الاقتصادية ، فقد يقول إن صاحب العمل يبحث عن الربح (أي زيادة لعوائد على النفقات) ، في حين يبحث الموظفون عن الأجر ، في نفس الوقت يجد العملاء (عند سعر معينة) مقابضة العقود مقابل استحداث شيئاً جديداً . لهذا يمتلك صاحب العمل الحق في أن يتصرف في وقت الموظف وذلك من خلال الدخول في عقود توظيف مع الموظفين كما أنه يحصل على موارد مالية لأفع الأجر ، وذلك من خلال الدخول في عقود مبيعات مع العملاء ، لهذا فإنه ما إذا كنت هاتان المجموعتان من العقود محددة بما فيه الكفاية ، فإن صاحب العمل يحصل على أرباح ، وربما يكون الأكثر أهمية بالنسبة لعرضنا ، هو أن المنظمة تبقى موجودة ، غير أنه إذا ما كانت العقود غير محددة فإن صاحب العمل يصبح غير قادر على المحافظة على حوار من أجل إبقاء الآخرين في نشاط منظم معه ، أو ربما قد يخسر حتى دفعه لشخصي لاستمرار جهوده لتنظيمية ، وفي كلتا الحالتين ، فإن المنظمة تزول إلا إذا تم التوصل إلى نوع من التوازن عند مستوى معين من النشاط .

(١) يتفق مع برنارد هب (مراجع سابق) في الاصرر على أن العملاء يعتبرون جزءاً أساسياً من نظام سلوك المنظمة وسوا ، اكثروا أعضاء أم لا فإن ذلك سواء يتفق عليهم المصطلحات الفنية وهو سول ليس ذي أهمية خاصة ، فالوردون للمود قد يمكن إضافتهم أعلاه ، على اعتبار بهم يمثلون هذا رابعه من المشاركين ، غير ، بهم أن يصيغوا أي عنصر جديد جوهري إلى لصورة .

عفى أي منظمه حقيقية ، بالطبع ، سوف يعتمد صاحب العمل على دوافع عديدة غير تلك الدوافع الاقتصادية البحتة التي تم ذكرها سلفاً مثل المكانة الاجتماعية ، السمهة العسنة الولاء وعوامل أخرى .

وفي منظمة كترك لى وصفناها ، نفأ ، فإنه يبدو أن هناك هدفاً تنظيمياً ، أو أهدافاً بالإصاعة إلى الأهداف الشخصية للمشاركين فإذا ما كانت المنظمة عذرة عن مصنع للأحذية ، على سبيل المثال ، فمن لفترض أن يكون الهدف هو صنع الأحذية . على أن لسؤال الذى يطرح نفسه هنا هو من يكون صاحب هذا الهدف ؟ هل هو هدف صاحب العمل ، أو هدف العملاء ، أو هدف الموظفين ؟ وللترو من أن يكون هذا الهدف لأى من هؤلاء الأطراف الثلاثة فإنه يبدو أن ذلك يفترض وجود بعض التفكير الجماعى وبعض الوجود التنظيمى الذى يتجاوز وجودها مجرد مكوبتها الإنسانية .

إن لتفسير لصحيح هو أبسط بكثير ، ذلك أن هدف المنظمة هو ، بطريقة عبر مباشرة ، عبده عن هدف شخصى لجميع المشاركين ، إذ أنها الوسائل التى من خلالها يتم ربط مشاطهم الاحتماعى لتنظيمى سوياً من أجل تحقيق الرصب لدوافعهم الشخصية المناسبة إنه من خلال العامتين يتم صنع الأحذية ومن حلال بيعها يحقق صاحب العمل رباحه ، كما أنه من خلال بفعل بوحه صاحب العمل فى كيفية صنع الأحذية يكسب لموصف أحره ، كما أنه من خلال شراء الأحذية الحاهزة بحق العمل رضاه من المنظمة . وبما أن صاحب العمل يتمنى تحقيق الربح ، وبما أنه يحكم فى سلوك الموظفين (فى نطاق مجالات التقبل الخاصة بهم) ، فإن ذلك يحسم عليه توجيه سلوك الموظفين من خلال المعيار المتمثل فى صنع الأحذية بطريقة فعالة قدر لإمكان ، وبالقدر الذى يتحكم به صاحب العمل فى السلوك فى المنظمة ، فإنه بذلك يوطد هذا الإجراء باعتباره هدفاً السلوك .

ومما سبعى ملاحظته أن أهداف العمل وثيقة الصلة جداً ، ومرسطة ، على الأصح ، بصورة مباشرة بأهداف المنظمة ، كما أن أهداف صاحب العمل متصلة بصورة قوية بقاء المنظمة فى حين لا تربط أهداف الموظف بصورة مباشرة بأى من هذه الأهداف ، ولكنها تسحب إلى برنامج وخطة المنظمة بحكم وجود محال لقبول لديه ، وإن ما

سلمنا بأنه لا يوجد أصحاب عمل وعمالء وموظفون مستقلون على نحو صرف ، وإذا ما سمنا أكثر من ذلك بأن هذا البرنامج محتاج إلى أن يعدل بعض الشيء حتى يلائم المنظمات التطوعية والدينية والحكومية ، وجود هذه الأنواع الثلاثة من الأدوار لا يزال يعصى السلوك في المنصب الإدارية السمة الخاصة التي يعرفها بها .

تنظيم هذا الكتاب

لقد تم الآن تحديد إطار البحث لدى سوف يتم الأحدث في الفصول اللاحقة . إننا قد بحثنا هذا المصل الحالي بأن نحدد بشكل موجز الترتيب الذي عبي أساسه سوف يتم الشروع في معالجة الموضوعات المختلفة .

الفصل الثاني يمثل أيضاً ، إلى حد ما ، فصلاً تمهيدياً . فلقد تم التطرق فيه إلى العمل الحالي حزيناً كنتيجة لعدم رضا المؤلف عما يسمى بمبادئ الإدارة الموجودة في الأدبيات الحالية للنظرية الإدارية . ففي الفصل الثاني كانت هذه المبادئ موضحةً للتحليل النقدي وذلك بغرض إظهار عدم ملائمتها والحاجة إلى تطويرها وفقاً للمنطقتات المقترحة هنا .

الفصل الثالث إن العرض فيه ، إن صح التعبير ، يبدأ بتحليل الدور الذي تقوم به الأسس المتعلقة بالقيمة ولأسئلة المتعلقة بالواقع في القرار الإداري . لقد تلا ذلك ، في الفصل الرابع ، وصف للمفاهيم التي سوف يتم استخدامها خلال هذا الكتاب من أجل وصف وتحليل أنظمة السلوك الاجتماعي ، وفي ذلك السلوك داخل المنظمات الإدارية .

أما الفصل الخامس ، فإنه سوف يتطرق إلى سيكولوجية الفرد في المنظمة واطرق والأساليب التي من خلالها تعتمد المنظمة إلى تعديل سلوكه . وفي الفصل السادس فإنه سوف ينظر إلى المنظمة على اعتبار أنها نظام من الأفراد الذين يحافظ سلوكهم على نوع من التوازن على ضوء المنطلقات المقترحة سلفاً . أما الفصل السابع فإنه سوف يحلل بتفصيل أكبر دور السلطة والتخصص الرأسى في المنظمة ، والعمليات التنظيمية التي يتم من خلالها تطبيق مثال هذا التخصص . أما الفصل الثامن فقد كان معنياً بعملية الاتصال التي يتم من خلالها نقل التأثيرات التنظيمية . وفي الفصل التاسع فإنه سوف يتم فحص مفهوم الفعالية بالتفصيل ، كما سيتم في الفصل العاشر فحص الولاء التنظيمي أو الانتماءات .

أما في الفصل الحادي عشر فإنه يقدم خاتمة الكتاب وذلك من خلال فحص بدء المنظمات الإدارية مصحوباً بمناقشة للمشكلات التي تواجه البحث في النظرية الإدارية .

تعليق على الفصل الأول :

يشمل هذا التعليق عدداً من الموضوعات التي تمت مناقشتها . فهو يتحدث مشيء من التفصيل عن طسعة المنظمات التي يكمن فيها اتخاذ القرار . إذ يناقش الأدوار الخاصة للمعظم والأسواق بالنسبة لتسيق السوق في المجتمع لصناعي الحديث كذلك فإن هذا الفصل يقدم الموضوع المتعلق بتأثير لحاسبات الآلية على المنظمات والذي سوف تتم مناقشته في الفصول اللاحقة . بعدئذ ، فإن هذا التعليق يوضح شيء من التفصيل التخصص الرأسي لاتخاذ القرار الذي تم التعرض له في الفصل وأخيراً فإنه يعلق بشيء من الإبحار على البحث في مجال التنظيم ونظرية التنظيم وخاصة تلك المتعلقة بعملية اتخاذ القرار التي ظهرت منذ أن تم نشر كتاب السلوك الإداري لأول مرة .

المنظمة والشخصية :

لم يكن للمنظمات في السنوات الأخيرة ، صحافة حادة فقد تم إلقاء اللوم على المنظمات الكبيرة خاصة الشركات والأجهزة الحكومية الكبرى بالنسبة لجميع العلل الاجتماعية ، بما في ذلك الانتشار الواسع للاعتراب أو انفصام كل من العمال والمديرين التنفيذيين عن أعمالهم وعن المجتمع ، الأمر الذي أدى إلى البيروقراطية وعدم الكفاءة التنظيمية . وكما سنرى لاحقاً أنّ لدليل العملي أن الاعتراب أو عدم الكفاءة قد صار أكثر انتشاراً عما كانت عليه في العصور السابقة ، وأنه لا يوجد في مجتمعات أخرى ، يتماثل مع عدم وجود أية دليل على أن الاعتراب ينبغي أن يعزى إلى المنظمات ، وعلى أية حال ، فإن هذا النوع من النقد له ميزة واحدة فهو يتناول المنظمات بحدية ويقر بأنها تؤثر فعلاً على سلوك الأشخاص الذين يوجدون فيها .

وهي أواقع هرب هناك نظرة تشكيكية مختلفة عن المنظمات ، هذه النظرة كثيراً ما يتم التعبير عنها من قبل المديرين ، وهي أن اشخص هو المعنى بالأمر وليست المنظمة .

بني معاكس بأنكم قد سمعتم مرات عديدة لعبارة التي محوها . لقد كنت أعتقد بأن المنظمة مهمة ، لكنني الآن أعتقد أن المسألة تتعلق بالشخصية 'كثير من أي شيء آخر ' ، ذلك أن الشيء المهم هو الشخص الذي في المكتب . فاشخص الذي لديه الدافع والقدرة والتخسر يمكن أن يعمل في أية منظمة تقريباً ، ومن المؤكد أن الشخصية تعد مفيداً لكن القول بأن تلك الصفات لشخصية مهمة بالسبب للأداء التنظيمي لا يدل ضمناً على أن الصفات التنظيمية غير مهمة . إن لعالم المعقد لشئون الإنسانية لا يعمل بمثل هذه الطرق البسيطة التي تعتمد على المتغير الواحد .

علاوة على ذلك ، فإن الشخصية لا تشكل هي مراع ، فلعلة المرء ليست مستقلة عن والديه . كما أن اتجاهاته ليست منفصلة عن اتجاهات زملائه ومُدرسه فالمرء لا يبقى في وظيفة معينة في المصلحة لشهور أو سنين ، متعرضاً لبعض تيارات الاتصال ، محتجباً عن الآخرين ، دون التأثير الكبير على ما يعرفه ، أو يعتقدده ، ويميل إليه ، ويأمله ، ويتمناه ، ويركز عليه ويخشاه ويقترحه .

إيه إذا ما كانت المنظمة غير جوهرية ، وأن كل ما نحتاجه هو الشخص ، فلماذا نصر على إيجاد وظيفة للشخص ؟ لماذا لا ندع الجميع سويحدون وظائفهم المناسبة لقدراتهم ومؤهلاتهم لشخصية ؟ لابد يجب علينا أن نطلق على المدير اسم المدير قبل أن نوظف أو تختبر طاقاته الإدارية بشكل أكبر من قبل المنظمة ، وخيراً ، إذا ما كان يحب علينا أن نمنح لمديرين بعض من تدبير السلطة قبل أن نمنحهم إحكامهم الشخصية إلى تأثير فعال . فبأي السبل يمكن لهذه العاليه أن تعتمد على لطريقه التي يتم بها تنظيم الآخرين ؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة بسيطة أولاً إن المنظمة مهمة وذلك لأنها توفر البيانات التي تشكل وتطور الصفات والعادات الشخصية (انظر على وجه الخصوص الفصل الخامس والسادس) . ثانياً إن المنظمة مهمة ، وذلك لأنها تروء أولئك الذين يحلون مواقع المسؤولية بالوسائل التي تمكنهم من ممارسة صلاحياتهم والتأثير على الآخرين (انظر على وجه الخصوص الفصل السابع) . ثالثاً إن المنظمة مهمة ، لأنها من خلال بناء الاتصالات تحدد بيانات المعلومات التي في إصدارها يتم اتخاذ القرارات

(انظر على وجه الخصوص الفصل الثامن) ، إننا لا يمكن أن نسنوع المدخلات أو المخرجات الخاصة بالتنفيذ دون أن نفهم المنظمات التي يعملون فيها ذلك أن سلوكهم وتأثير هذا السلوك على الآخرين إنما هما نتيجة لأوصافهم التنظيمية

معنى مصطلح "المنظمة" ،

يبيع الميل للتقليل من دور العوامل التنظيمية في سلوك التنفيذي من سوء الفهم لمصطلح "المنظمة" . فإن المنظمة ، بالنسبة للعديد من الأشخاص ، متجسدة في لخرطة التنظيمية أو الأدلة لتوضيحية للأوصاف الوظيفية والإجراءات الرسمية . في مثل هذه الحرائط والكتيبات نأخذ المنظمة شكلاً أكبر من مجرد شكل سلسلة من المكعبات المنتظمة التي تتبع منطقاً معمارياً كإنه مجرد مقبرة بمنزل تسكه ككتاب بشرية . بل إن لخرطة التنظيمية والأنشطة الكتابية اليدوية المتعقبة بأقسام المنظمة ، تلك التي يجدها الشخص في الشركات الكبرى والمؤسسات الحكومية - غالباً ما تعزز هذه الصورة النمطية أكثر من أن تنفيها .

وفي هذا الكتاب ، نحدد مصطلح المنظمة يشير إلى نمط الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الكائنات البشرية ، بما في ذلك العمليات المتعلقة بإسخاذ القرارات وسعيها . هذا النمط يزود أعضاء المنظمة بالكثير من المعلومات ، والكثير من الافتراضات والأهداف والاتجاهات التي تدخل في قراراتهم ، كما أنها توفر أيضاً مجموعة من التوقعات الثابتة المدركة فيما يتعلق بما يفعله الأعضاء الآخرون للمجموعة والكفنة التي سوف يستجيبون بها لما سيقوله أو يفعله شخص ما . إن عالم الاجتماع يطلق على هذا النمط مسمى "نظام الدور" ، وبعبارة ذلك فنحن مهتمون بصفة نظام الدور المعروف بـ"المنظمة" .

من كثير مما يفعله المدير التنفيذي له تأثيره الرئيس القصير المدى على العمليات اليومية ، فالمدير يتخذ اقرار بخصوص سعر منتج ما ، أو عقد متعلق بالمواد ، أو موقع مصنع ما ، أو شكوى موظف ما . إن كل قرار له تأثيره المباشر على تسوية القضية المعنية موضع التداول غير أن أكثر التأثير التراكمي أهمية لهذا الشار من القرارات والإعراض عن اتخاذ القرار أو الحسم - مثل التآكل الذي يسببه التقاطر

المستمر لـماء - هو الذي يكون على أنماط التصرف في المنظمة التي يحيط بالمدير التنفيذي ، ذلك أن هناك الكثير من الأسئلة التي تحب على هذا المدير لإجابة عنها ومن بينها : كيف سيتم إبرام العقد القادم ؟ هل سيتم عرصه على المدير التنفيذي في كل الأحوال ، أو سيتولى المرؤوسون معالجته ؟ ما العمل انتحسيري لدى سيتم الصام به بالنسبة للعقد قبل أن يصل إلى المدير التنفيذي ؟ وما السياسات التي سوف توجه أولئك الذين يتولون معالجته ؟ وبعد العقد القادم ، ما من عن العقود العشرة التالية والعقود المثوية التالية ؟

إن كل مدير تنفيذي يتخذ قرارات ويتنهض بتصرفات ينبغي أن يسط إحدى عنه على الأمر الذي بين يديه ويراقب بالأحرى تأثير هذا القرار على النمط لمستقبل - أقصد أنه يرقب نتائجها التنظيمية .

المنظمات والأسواق^(١١) .

لا يمكن للمرء أن يناقش المنظمات باعتبارها الكائنات لتسيق التصرف المشري دون الإشارة إلى الية تسيق أخرى قوية ألا وهي : الأسواق . وفي الواقع إن تشويه السمعة الشائع حالياً للمنظمات هو الوجه الآخر للنهليل والترحب بالأسواق باعتبارها الآلية المثالية للتكامل الاقتصادي و لاجتماعي . لقد تم لترحب بشكل واسع بفلك الاتحاد السوفيتي باعتباره برهاناً واضحاً لتفوق السوق على التخطيط المركزي كنظم اجتماعي . لقد علمنا لحواث المتلاحقة أن الأمر صفقة جيدة أكثر تعقيداً من ذلك . فالأسواق تبدو في الواقع أنها تعمل ، في الاقتصاديات الصناعية الحديثة - بصورة أكثر فعالية من توجيهات الخطط المركزية ولكن كما بين التجربة الروسية ، وحتى تحررت الخصة ، أن الأسواق تعمل بفعالية فقط في وجود سبة تحتية سليمة وبصفة خاصة ، في بيئة تعمل بها شركات ومنظمات أخرى تدار بكفاءة ، لهذا يمكن القول إن الأسواق تكمل المنظمات ولا تحل محلها .

(١١) بعد تم مناقشة موضوع هذا الجزء تفصيل أكثر في مقالدي " لمنظمات و الأسواق المنشورة في Journal of Economic Perspectives, vol. 5, no 2 Spring 1991, دورية Models of Bounded Rationality, vol 3 pp 25-44. التي تم إعادة نشرها في مجلد اعقلانية لبقيدة ، المجلد الثالث (Cambridge MIT Press, 1996) .

إن الزوار من كوكب آخر قد نُدْهشون إذا ما سمعوا عن مجتمعنا وهو يوصف باقتصاديات السوق . بل ربما يتساءلون لماذا لا نطلق عليه مسمى الاقتصاد التنظيمي . وفوق هذا وذاك ، فإنهم سوف يلاحظون جماعات كبيرة من الناس وهي تعمل في المنصمات . كما أنهم سوف يواحدون شركات أعمال كبرى ، ومؤسسات عامة ، وجامعات لقد تعلموا أن ٨٠ / أو أكثر من الناس الذين يعملون في مجتمع صناعي يعملون داخل جدران المنظمات . ومعظم هؤلاء الناس يوحد بينهم اتصال مباشر صليل جد ، كموظفين ، في الأسواق . أما المستهلكون فإنهم يستخدمون الأسواق على الدوام ، كما أن معظم المسجلين يندمجون في منظمات كبيرة . وقد يفترح رائدونا أنه ينبغي علينا ، على الأقل ، أن نطلق على مجتمعنا مجتمع المنظمة والسوق .

وفي علم لاقتصاديات الكلاسيكية الحديثة ، نجد المعامل مع المنظمات يتم من منطلق نظرية الشركة . غير أن شركة الأعمال ذات النظرية الاقتصادية ما هي إلا شيء تجريدي يشبه الهيكل اعظمى على نحو يثير الشفقة . هذه الشركة تتكون من فرد لا يصح أن تطلق عليه مسمى صاحب العمل ، حيث يسعى هذا لشخص لريادة رباح الشركة باختيار حجم سلعة مصنعة وسعرها ، ولعمل ذلك يقوم باستخدام دالة الإنتاج (التي تربط المخرجات بالمدخلات) ودالة التكلفة (التي يقدر سعر هذه المخرجات والمدخلات على اعتبار أنها دالة أو وظيفة الحجم) . إن النظرية لا تذكر أي شيء فيما يتعلق بالتغنية التي تشكل أساس وظيفة إنتاج الشركة ، والدوافع التي تحكم قرارات المديرين والموصفين ، أو العمليات التي تقود إلى القرارات ذات الأهمية القصوى . وعلى وجه الخصوص ، فإن هذه النظرية لا تسأل عن الكيفية التي يحصل بها الفاعلون الضعيفون في الشركة على المعلومات المطلوبة لهذه القرارات ، أو كيف يقومون بعمل الحسابات الضرورية ، أو حتى ، وهذا هو محور المسألة ، ما إذا كانوا قادرين على اتخاذ أنواع القرارات التي تم افتراضها من قبل نظرية زيادة المنفعة إلى أقصى حد أو زياده الربح إلى أقصى حد . إن صاحب العمل في النظرية الاقتصادية يحدد قرارات جامدة في إطار عمل ثابت يحمل لقليل من الشبه بالنسبة للمبتكر النشط الذي يطرح مشاريع جديدة ويكشف مسارات جديدة .

إن الكثير من هذا الكتاب قد تم تخصيصه للأمر ع (أو تصحيح) هذا الوصف الضعيف لمنظمات . كما أن اهتمام أكثر سوف يعطى للطرق التي يتخذ بها الناس

بالفعل مراراً بهم (بدءً من الفصلين الرابع والخامس) ، وكيف يصاغ عمليات اتخاذهم للقرارات من خلال محدوديات معلوماتهم وقدراتهم لحسابية (العقلانية المقيده) أما الفصول الأخرى خاصة الفصلين السادس والسابع فإنها سوف تسعى لشرح الكيفية التي يُسَـحـِّث بها أعضاء المنظمة لكي يصرفوا من أجل دعم أهداف المنظمات ، وكيف يحصلون على الولاءات التنظيمية .

لقد كانت هناك بعض المحاولات ، هي السنوات الأخيرة ، بحثت شعور الاقتصاديات المؤسساتية الجديدة من أجل إيجاد مكان في النظرية الاقتصادية بالنسبة للمنظمات الحقيقية . إن الفكرة الرئيسية هنا تتمثل في اعتبار معظم الظواهر التنظيمية ببساطة نوعاً آخر من سلوك السوق ، وتفاعل السوق بين الموظفين وأصحاب أعمالهم . هذه النظرية تركز على عقد التوظيف . إن الاقتصاديات المؤسساتية الجديدة تحاول أن تشرح الكيفية التي تعمل بها المنظمات وذلك من خلال تحليل عقد الوصف والعقود الصريحة أو الضمنية الأخرى التي يوقعها الأفراد مع لمنظمات .

وعلى الرغم من أن هذا المدخل يمثل تحسناً للهيكـل الذي يحل محله ، فإنه ينصـمـن أيضاً أوجه قصور خطيرة . وفي الواقع ، فإننا جميعاً بصفتنا موظفين في المنظمات لسـبـ محكومين هـفـط في تصرفاتنا بمكاسـنـنا الشخصية لبـاشـرة ، وكنـ (إلى حد كبير) نية الإسهام من أجل إنحـار أهداف المنظمة ، لهذا فإن المنظمات هي الغالب يمكنها العمل بنجاح إلا إذا كان معظم موظفيها عندما يتعرضون للمشكلات أو يتحدون قرارات يفكرون ليس فقط هي أهدافهم الشخصية ولكن في أهداف المنظمة أيضاً . وأياً كانت دوافع الموظفين النهائية ، فإنه يجب أن تحتل الأهداف التنظيمية الجزء الأكبر في تفكير الموظفين والمديرين بخصوص ما ينبغي عمله

إن الاقتصاديات المؤسساتية الجديدة تحاول أن تفسر هذه الدوافع طبقاً لما ينتج عن تنفيذ عقد التوظيف من خلال السلطة والمكافآت للأداء الجيد . غير أنه من المعروف تماماً بأن نظام لعقوبات والمكافآت في حد ذاته من الممكن أن يؤدي إلى حد متدنٍ من الإنتاجية ، لهذا السبب فإن نظرية المنظمات الواقعية يجب أن توضح المصادر الأخرى للدوافع من أجل تحسين الأهداف التنظيمية . إن الفصول لقادمة سوف تتصمـن الكثير بخصوص هذه القضايا المتعلقة بالادفعيه ، وعلى وجه الخصوص ما يتعلق منها بالجذور الطبيعية والسيكولوجية للولاء التنظيمي .

اتخاذ القرار والحاسب الآلي :

لقد تم نشر الطمعة الأولى من هذا الكتاب بعد محي، أول حاسب الى إلكتروسي حديث إلى العالم بفترة قصيرة ، وقبل أن يتم اكتشاف حتى أكثر التطبيقات العدية في الإدارة صنع سوات . وعلى الرغم من الاستخدام المكثف لأجهزة لحاسبات الآلية في المنظمات اليوم ، فبند لا يزال نعيش إلى حد كبير في مرحلة العربة المجردة من الحيوان بالنسبة لتطور الحاسب الآلي وهذا يعنى ، أننا مستخدم لحاسبات الآلية لكي يؤدي أعمالنا بشكل أسرع وأرخص من قبل مع نفس الوظائف التي كنا نفعدها سابقاً ، بلات الجمع والآلات الكتنة وبعض لنظر عن بعض محلات قرار الإدارة لوسطى حيث ستستخدم حالياً على نطاق واسع أساليب مثل البرمجة الخطية (من حقل بحوث العمليات) وبطم الخبرة (من حقن النكاء الاصطناعي) ، فإن الحاسب الآلية قد عبرت عمليات اتخاذ القرار للمدير التنفيذي . كما عبرت أشكال تصاميم المنظمة ولكن بشكل متواضع فقط

وأياً كان الأمر ، فببب يجب علماً توخى الضرر من استمقراء الماضي بالنسبة للمستقبل . فالسيارة عندما ظهرت لأول مرة ، كان لها تأثير مواضع أيضاً ، فقد بولت الهيام بالمهم التي كانت تؤدي سابقاً بالعربة والحصان هذه السيارة لم تعط إلا مجرد إيماءات قليلة بالنسبة لتأثيراتها الهائلة على نظم مواصلاننا الشامل وفي الواقع على جميع جوانب مجتمعا مثل توسع المدن ، المنازل المنسقة ، قضاء الإجراءات ، لعاشية في أماكن بعيدة ، وهذا مجرد ذكر لقليل من ، لأمثلة البارزة على تأثير السيارة

لقد تعلمنا الآن أن الحاسب الآلي ، أيضاً ، هو شيء مختلف تماماً عن اله الجمع الكبيرة ، كما أنه أكثر أهمية بكثير من اله الجمع بالنسبة لمجتمع^(١٢) . عبر أن

The New Science of Management Decision (New York: Englewood Clif NJ (١٢)
Prentice-Hall, revised edition, 1977) في مكان آخر من لعم الجديد لقرار الإدارة قمت بفحص هذه البطورات في محل الحاسب الآلي وبحوث العمليات ، وكذلك الحال بالنسبة لتطبيقاتها بالنسبة للإدارة والمنظمات - حاضرها ومستقبها - وعلى الرغم من أن مسيرته العم الجديد منع عشرين عاماً ، فببب لا يزال مستمراً في عطء صورته كعنفة عن تأثير البقية الجديدة على اتحاد قرار . وبفحص التعليق الملحق بفصل الثامن من الكتاب الحالي التطورات المستمرة في هذا المجال والتي تأخذنا إلى المستقبل

أهميته اخذة هي الظهور ، فقد كان ظهور الحاسبات الشخصية منذ مرور عقد من الزمن ربما يمثل نقطة تحول حاسمة . إن أحد الطرق لتحسين ماهية مهام الجديدة التي يمكن أن تضطلع بها لحاسبات الآلية هو القيام بمراجعة لصور الاستيعابية الكثيرة التي طُبقت عليها ، أولى هذه الصور أن الحاسب الآلي وسيلة قوية لا تصدق بالنسبة للتعامل مع الأرقام . لقد سلكت بالفعل خاصة في مجال الهندسة والعلوم ، طريقاً هائلاً نحو اكتشاف ما يمكن عمله من خلال السيطرة على الأرقام ، ولكننا سوف نحد استخدامات أخرى حديثة مادام أن قوة الحاسب الآلي هي ازدياد . ثانياً أن لحاسب الآلي ذاكرة ضخمة ، وأنا الآن بدأنا في بكشف (على سبيل المثال في شبكة الاتصالات ، العالمية) كيف يجب تنظيم قواعد بيانات كبيرة بحيث يمكن الدخول على هذه البيانات بطريقة انتقائية وريخية ، وذلك من أجل استخراج لمعلومات وذات العلاقة بمهامنا المحددة التي نحويها . ثالثاً أن الحاسب الآلي حبير ، قادر على مطابقة الأداء المهني البشري في بعض مجالات الشخص الطبي ، والتصميم الهندسي ، ولعبة الشطرنج ، والبحث القنوي ، وأعداد مسامية من المجالات الأخرى رابعاً يعتبر الحاسب الآلي جوهر شبكة الاتصالات الجديدة على مستوى العالم الطريق السريع للمعلومات . إن بإمكان أي شخص الآن أن يتصل مع أي شخص في أن واحد تقريباً . خامساً أن الحاسب الآلي عقل حمار قادر على التفكير ، وحل المشاكل ، بل واحداً القرارات . إننا على اندوام نجد مجالات جديدة لقرار - مثل تقييم مخاطر الاعتماد ، استثمار الموارد المالية - جدولة لمصانع نشحيص لمشكلات المالية للشركة - حيث يمكن أن تقوم لحاسبات الآلية بدور مهم أو تؤدي أحياناً المهمة بأكملها .

وابتلاقاً من إمكانات الحاسبات الآلية المنعطفة بكميات كبيرة من المعلومات ، فإنه من السهل الوصول إلى الاستساح الخاطي الذي فجواه أن الشرط الرئيس لاسعلا الحاسب الآلي بشكل أكثر هو أن نعرز إمكانيه في تحزين وبشر المعلومات . وبالمقابل ، فإن الدرس الرئيس الذي ينبغي أن يلقه الحاسب الآلي هو أن المعلومات لم تعد تادرة أو بحاجة ماسة للتوزيع المدعوم . وحالفاً لعصور ،لماضيه ، فإننا نعيش اليوم في عالم غني بالمعلومات .

هي عمدة رعبتها المفهمة بالحماس من أجل توفير الشبكات العملية دات المعلومات عبر لحدودة ، فإننا نفتقر أحياناً إلى إدراك حقيقة أن هناك ثرة جديدة موجودة في المعلومات والنمثلة في ثرة وقت الإنسان بالنسة للوصول إلى المعلومات التي سدق عليها . لعد ضاعفت ثرة لمعلومات كمية المعلومات التي يستطيع شخص بمقرده نوزعها في أرجاء لمنظمة ، أو حول العالم ، لكنها لم ترد عدد الساعات اليومية المتاحة لكل شخص لكي يستوعب المعلومات . إن المطلب الرئيس في تصميم أنظمة الاتصال التنظيمية لا يتمثل في تقليص ثره المعلومات ولكن في العمل على مفاومة فيض المعلومات ، بحيث يمكننا أن نجد الوقت من أجل الوصول إلى تلك المعلومات الأكثر صلة بمهامنا ، وهو شيء يمكن تحقيقه فقط إذا ما استطعنا أن نجد طريقنا بشكل سريع من خلال العوائق التي ليس لها صلة والتي تحتويها نظمنا المعلوماتية .

إن الفصل الثامن والتعيق لمصاحب له يكشف مشكلات الانصل وتصميم المنظمه في عالم لا تكون فيه امعلومات نادرة ، ولكن بدر فيه لوقت للوصول إلى المعلومات . إن لتعليق يفسر علة كون لأجيال الأولى وحتى لثانية ، من أنظمة المعلومات الإدارية وقرارات إداريه المساعدة - تمتلك بصفه عامه شيئاً أقل من النجاح العظيم ، كما أن هذا التعليق طرح صور الصيع التي من المتوقع أن تكون عنها أنظمة المعلومات الأكثر فاعية في المستقبل .

اتخاذ القرار "الرأسي" - تشريح عملية القرار :

يشير الفصل الأول إلى التخصص الرأسي الذي يعنى تقسيم مهام اتخاذ القرار بين الموظفين والمشرعين . كما سن هذا الفصل أيضاً أن بجرئة اتخاذ القرار إلى مكونات تذهب أبعد بكثير من هذا ، ذلك أن أي قرار يستند إلى حقائق عديده (أو افتراضات للحقيقة) كما يقوم كذلك على قيم عديده وشروط جانبية وقيود . إن بإمكاننا أن نفكر في كل هذه الحقائق والقيم باعتبارها مقدمات منطقية أو أركاناً للقرار النهائي ، مدخلات المواد الخام ، إذا جارت أنتسمية ، إلى عملية التجميع التي تنتهى بالقرار ذاته .

يمكن القيام بتصنيع المنتج المادي من خلال عدد كبير من الإدارات المتخصصة

لتحويل المواد الخام وصنعيها إلى مكونات المنتج النهائي ، وجمع المكونات وتصنيع المنتج في صورته النهائية . وبنفس الطريقة ، فإن القرار من الممكن أن يقسم إلى أجزاء ، كل جزء منها يصاغ من قبل متخصصين ومجموعات متخصصة وتجمع مع بعضها بعضاً في صورة منسقة . وهكذا فإن الوصول إلى قرار لطرح منتج جديد في السوق قد يتطلب تقديم إحتائق و أهداف من مهندسي تصميم (يحتسبون المنتج أو يقلصون تكاليفه) ومهندسي تصنيع (يسطرون لتصنيع بإعادة التصميم) ومتخصصين في التسويق (يتنبؤون بحجم وطبيعة السوق المتوقع) ومتخصصين ماليين (يصممون طرق مديرة لتمويل مصنع جديد) ومتخصصين قانونيين (يحددون مشاكل تسجيل براءة الاختراع ، والموثوقية في المنتج) وهكذا .

وحلال هذا الكتاب ، فإننا سوف نستخدم مصطلح الحثيات أو المقدمات المنطقية أو أركان القرار Premises للإشارة إلى إحتائق ولقيم التي تدخل في عملية صياغة إقرار هذه . وهي العملية التي تتضمن إيجاد إحتائق ، والتصميم والتحليل ، والمنطق ، والمفاوض ، وجميعها مصحوبة بكميات كبيرة من الحدس أو إحتمين .

إن المهمة الأساسية في تنظيم سمثل في تحديد أولاً المكان الذي توجد به المعرفة التي من الممكن أن توفر الأنواع المختلفة من المقدمات الواقعية التي تتطلبها القرارات . وثانياً إلى أي المواقع أو المراكز الوظيفية يمكن أن نغرى المسؤوله موثوقة من إحد تحديد الأهداف لطلوب تحقيقها والقيود والصروف الجاسبية التي يجب أن يلبها القرار . إن تصميم العمليات لفعاله لتحويل المقدمات لمنطقية إلى قرارات تتسبى هي الأهم مع بصمم العمليات الفعالة المتعلقة بتصنيع وبورع مئحات المنظمة . إن جزءاً كبيراً من هذا الكتاب سوف يكون معيياً بحديد مصادر الأنواع المختلفة للمقدمات المنطقية سقرار وتتبع عمليات تجميعها .

سوسيولوجية وسيكولوجية المنظمات :

السؤال الذي يطرح في بعض الأحيان يتعلق بما إذا كان تحليل المنظمات من حيث عمليات إتخاذ القرار تحليلاً سوسيولوجياً أي متعلقاً بعلم الإجماع أو سيكولوجياً أي متعلقاً بعلم النفس . هذا السؤال يبدو عريباً بعض الشيء ، وهو يماثل في عرابته

لسؤال عما إذا كانت الاحياء بحزنية تتبع للأحياء أم الكيمياء . إن الإجابة الصحيحة هي أي من الحالتين تتبع لکليهما . من هذا المنطق فإن هذا الكتاب يحل انظمة من حيث سلوك اتخاذ القرار بالنسبة للأعضاء المشاركين فيها ، وإن كان النظام التنظيمي لمخطط بهذا السلوك على وجه التحديد هو الذي يعطيها طبيعتها الخاصة . ذاك أن أدوار أعضاء المنظمة بشكل بالأهداف التي يعرفون أو يصطنعون بها . كما أن الولاءات للهدف تعتمد بالمقاس ، شكل كمصر جداً ، على الموقع هي المنظمة ونمط الاتصال التنظيمي .

إن مفهوم لدور يقدم التفسير السوسيولوجي المعين للسلوك ، فمثلاً يبحر الربان بسفينة ؛ لأنه قبل دور الربان وهذا هو ما يفعله لبحارة هي ثقافتها . وعلى أية حال ، فإن هناك شيئاً لوصف السلوك في المنظمات على أساس المقدمات المنطقية للقرار بدلاً من الأدوار . إن كلمة الدور طبقاً لمعناها الأصلية المتعلقة بالجراء المسرحي تتضمن نمطاً محدداً جداً من السلوك فالأم لا تتصرف وفق أطر جامدة ، ذاك أن دورها النسوكي يتكيف ويعتمد على الموقف الذي تجد نفسها فيه . علاوة على ذاك ، فإن هناك حيناً لكل أنواع لتأين لعضرى في خلق الدور الاجتماعي

إن الصعوبات في نظرية الدور تضعف قسمتها إذا ما نظرنا إلى التأثير الاجتماعي باعتباره تأثيراً على المقدمات انصفية للقرار . فالدور هو تحديد لبعض ، وليس لكل ، المقدمات المنطقية التي تشكل أساس قرارات الفرد . كذلك فإن الكثير من المقدمات المنطقية الأخرى تُضام التي تدخل في نفس القرار ، وفي ذلك المقدمات المنطقية المتعقبة بالمعلومات والمقدمات المتعلقة بطبيعة اشخص ذاته - هي تعبير عن الفروق الفردية . ويلبس لبعض الأعراس فإنه قد يكون كافياً أن تعرف مقدمات الدور المنطقية للنبؤ بالحير . وبالنسبة لأغراض أخرى فإن المقدمات المنطقية لمعلومات الأخرى قد تكون الحاسمة .

على أنه إذا لم تؤخذ المقدمة المنطقية أو الحيثية المتعلقة بالقرار كوحدة فإن نظرية الدور ترتكب خطأ مغايراً تماماً سخطاً الذي وقعت فيه النظرية الاقتصادية حيث إنها لم تترك أي مجال للعقلانية ، ذاك أنه إذا ما كان الدور عبارة عن نمط من السلوك ،

من الدور قد يكون وظيفياً من وجهة النظر الاجتماعية ، غير أن لقائم بالدور من غير ، يمكن أن يكون شخصاً عقلانياً ، أو حتى شخص له إرادة - ذلك أن ابقائهم بالدور يؤدي دوره فقط . من الجانب الآخر ، فإنه إذ ما كان الدور بكم في موصفات المقدمات المنطقية للقيمة و لواقع ، فإن القائم بالدور سوف يجب عليه في الغالب أن يفكر ويحل لمشكلات ، وذلك من أجل أن يستخدم هذه الحقائق لتحقيق هذه القيم . والدور الذي يحدد على أساس المقدمات المنطقية من التفكير في السلوك . وكذلك مجالاً لإشراك معلومات ورغبات ومشاعر القائم بالدور .

وبالضبط ، فإن تحليل اتحاد القرار ليس المدخل الوحيد لدراسة المنظمات ، كما أن الكيمياء الحيوية لم تعد هي المدخل لوحيد لدراسة الكائنات الحية . إن العديد من الباحثين ، خاصة علماء الاجتماع ، يفصل النظر إلى المزد من الخصائص العالمية للمنظمات وربط هذه الخصائص بمعبروات مثل حجم المنظمة أو البيئة التنظيمية . مثل هذه الدراسات تحتل موقعاً مهماً في بحوث النضامات ، ولكن في النهاية ، بالطبع فإننا نتمنى أن نجد الروابط بين المستويات المختلفة من البحث ، ذلك أنه إذا ما كانت للمنظمات التي تعمل في صناعات مختلفة (مثل شركات الحديد مقارنة بوكالات لدعاية) تتخذ خصائص بنائاً (هيكلية) مختلفة ، فإنه سوف تكون لدينا الرعة في أن نفسر هذه الفوارق الأخيرة على أساس الاختلافات الأساسية في متطلبات اتحاد القرار . ذلك أن الفوارق في لمتطلبات سوف تعكس ، بالمقابل ، اختلافات في البيئات التي تعمل بها المنظمات .

إن اتحاد القرار في المنظمات لا يتم من قبل أفراد معزولين عن بعضهم . بدلاً من ذلك ، فإن مخرجات أو مرئيات شخص ما تصبح مدخلات لشخص آخر . ففي كل خطوة نجد عملية اتخاذ القرار تعتمد على حجم المعرفة والمهارات المحزنة في كل من ذاكرة الموظفين وهي قواعد بيانات المنظمة وبرامج الحاسب الآلي . ونظراً لهذا الترابط المدعوم بشبكة واسعة من الاتصالات الرسمية حزنياً وغير لرسمية حزنياً فإن اتحاد القرار هو عبارة عن نظام منسق من العلاقات ، كما أن التنظيم بعد مشكلة في تصميم لنظام إن بإمكان الفرء أن يفرروا بأنفسهم ، هي أثناء استمرارهم في قراءة صفحات هذا الكتاب ، ما إذا كانوا يقرعون علم نفس أو علم اجتماع أو بإمكانهم

أن يقرروا أن الأمر لا يهم بالنسبة للمجال الذي ينتمي إليه مادة هذا الكتاب . إنني أعترف بأنني أؤيد الفكرة الأخيرة

التطورات في المنظمات ونظرياتها :

تتمثل الوظيفة الأساسية للتعليقات الملحقة بفصول هذه الطبعة من الكتاب في مناقشة التغييرات في المنظمات والتغييرات في نظرية التنظيم التي حدثت منذ نشر الطبعة الأولى وكذلك لتغييرات التي لا تزال تحدث . فالعغيرات في النظرية هي بالطبع شئ مختلف عن التعغيرات في المنظمات ، ولربما يحدث النوع الأول من التغييرات حتى ولم يحدث أي شئ من لنوع اشئى (واعكس صحيح) وعلى أية حال ، فإبت محتاح ان يميز واحداً عن الآخر . ونطرح بوصوح أيأ من التغييرات نقوم بمناقشتها في أى وقت .

"مدارس" نظرية التنظيم :

يصنف الدراسات المسجلة لطريقة التنظيم على الدوم الكتابات التى تعلق عليها طبقاً لما يسمى بالمدارس . فلقد حدد مجموعة حديثة^(١٢) من الكتابات هي مجال التنظيم ثمانى مدارس هي . الكلاسيكية ، والكلاسيكية الجديدة ، والسلوك التنظيمي (لمورد البشرية) ، وابعائية الحديثة ، واسظم والموقف ، وبيئة السكان ، والقوة والسياسة ، والثقافة التنظيمية والإداره . مما الذى يمكن لخصوص إليه من ذلك ؟

إن فكرة المدارس المطبقة في مجال العلم فكرة قديمة قد استمدت صلاحيتها في نظرية الإدارة والتنظيم . فعلى علم الأحياء أو الحيولوجيا ، لا توجد لدينا مدارس ، بل توجد لدينا مجالات متخصصة من المعرفة ونظرية من هذه المجالات على سبيل المثال علم الوراثة ، علم أحياء الفسه ، علم الأحياء التطوري الوراثة السكاسه في علم الأحياء ، الفرباء الجبولوحية ، علم الحجريات ، علم السحار ، علم الجبولوحيا الفطية

Jay M. Shafritz and J. Steven Ott, eds , Classics of Organization Theory (Pacific Grove, Calif : Brooks/Cole, 1992) . (١٢)

هذه المجالات ليست نظريات متنافسة كالمدارس ، بل هي مجموعة من الظواهر والمعلومات المتعقدة بها القائمة للانفصال بكل كفاءة . مما يمكن من دراستها باستقلالية ، على الأقل لأعراض متعددة ، ثم الربط بينها بعد ذلك وعطائها المكان الملائم في بناء أكبر .

إن النظريات في العلم تتغير بشكل تدريجي لكن عند أية لحظة فإن قليلاً منها يكون متاخماً للجدل . علاوة على ذلك ، فإنه من المثير أن نضمّن تقدم العلم منذ النظريات الرئيسية ، لذلك فإن ما نلاحظه - عادة - هو التراكم المطرد الذي تصبح فيه النظريات - وهي تواجه جملة من الحقائق والظواهر الجديدة - قوية ومتنامية ومعدلة . إن إبه حتى ، الثورات العظيمة نسبية و لآليات الكمية لم تسقط آليات ميون ولا معادلات ماكسويل من المواقع الأساسية في نظرية الفيزياء .

وفي تطورات نظرية التنظيم المثلثة بالمدارس المشار إليها سلفاً ، فأنني لا أرى أية إمبرازات للمفاهيم بل إنني أرى تقدماً حقيقياً ومستمرّاً أحدثته الملاحظة الدقيقة وهي بعض الأحيان التجربة . إن ما يسمى بالنظرية الكلاسيكية الجديدة التي عترض كتاب شافريتز وأوت Shafaritz and Ott أن الكتاب الحالي مثال لها ، قد شككت في النعميم المفرط لبعض "لهوابين" للنظرية الكلاسيكية ، واقترح الفيام بتحليل تنظيمي على أساس اتخاذ القرار ، وهي فكرة جديدة بعض الشيء ، إلا أنها ليست غير مسبوقة . على أننا عندما نقارن كتاب السلوك الإداري مع النظرية التي سبقته و لنظرية التي حاض بعده ، نجد أن هرمية السلطة وأنماط التقسيم الإداري - كمثالين مهمين مهمين - متزال مفاهيم أساسية بالنسبة لنظرية التنظيم ، وكما سيوضح النصف الأخير من الفصل الثاني ، فإن هذه المفاهيم مارالت تحفظ بدورها الرئيس إلى يومنا هذا

فعلى سبيل المثال ، مارالت كل من نظرية البناء التنظيمي الحديثة ونظرية الموقف مستمرتين في دراسة التقسيم الإداري DEPARTMENTALIZATION . فالنظرية الأولى تحاول اكتشاف بدائل للهرمية لمحصنة ووحدة لأوامر (و التي شكك فيها الكلاسيكيون الجدد من قبل) ، حيث اقترح معاد من قبيل المصفوفات التنظيمية والتنظيم بالاهداف . كذلك فقد استمرت نظرية الموقف في اكتشاف الطريقة التي يعتمد

فيها التقسيم الإداري على التقنيات ، والسوق والبيئات الأخرى للتنظيم (تم المشروع في ذلك من خلال مناقشة في الأمثال الشعبية PROVERBS التي هي موضوع مناقشة الفصل لثاني من هذا الكتاب) .

ويعكس الطريقة فإن مفاهيم النظم ، وادوائر الانتخابية متعددة ، والقوة والسياسة ، والثقافة التنظيمية ، كلها تنساب بصورة طبيعية من فكرة أن النظم باعتبارها مجموعة من البنيات المنفعلة المعقدة المرتبطة معاً من خلال التوازن بين احوافز المقدمة إلى مجموعات مختلفة من المشاركين ، والإسهامات التي يتم الحصول عليها منهم - المفهوم الذي ابتدأه رنارد BARNARD وتم تطويره بمزيد من التفصيل في الفصل لربيع من هذا الكتاب وكذلك من قبل لـكلاسيكيين" الجدد الآخرين إن نفس المقدرات من الممكن أن تتم مع اصطلاحات الأخرى التي تقدمها الأدبيات الحديثة . إنني أؤكد على هذا التواصل ، وذلك لأن تكاثر المصطلحات هي النظرية الإدارية ، حيث بها تتجاوز عدد المفاهيم الحديثة التي تدل عليها هذه المصطلحات ، قد أحدثت ضرراً شديداً للطلاب ، وجعلت ما كان من الممكن أن يكون واضحاً أمراً معقداً ومربكاً . لقد علق كونفوشيوس CONFUCIUS أهمية كبرى على "تصحيح الأسماء" ، بمعنى إطلاق الاسم الصحيح على الأشياء ، بما نريد أن نكون أكثر اهتماماً بتصحيح الأسماء دور الاهتمام بتعديدها . إننا نريد أن نلحق نفس الأسماء بالمفاهيم حيث يتم استخدام هذه المفاهيم . إننا إذا ما فعلنا هذا ، فإننا سوف نكتشف أننا لا نحتاج إلى أن يفصل مثل هذه "المدارس" الثمان من نظرية لتنظيم ، حيث إنها تلائم بين بعضها بشكل حسن باعتبارها تطورات لإطار مفاهيمي موحد . وبالطبع فإن لدى تحيراً معيناً نحو الطريقة التي تم بها وصف ذلك الإطار في كتاب السلوك الإداري . غير أن الأكثر أهمية هو أن نتعلم بناء علماً بطريقة تراكمية أكثر من الاهتمام ببقاء صياغة ما لهذا العلم .

التفسيرات في المنظمات :

في وقت سابق طرحت الرؤية التي تتصور اناس لدين يقطنون المنظمات اليوم من يحدوا المنظمات التي كانت موحدة قبل "لحق عام من الزمن ، ولا منظمات المستقبل

غير المألوفة تماماً ، وعلى أية حال فإن هذه الرؤية قد تم تحديثها مؤخراً ، وخاصة من قبل أولئك الذين رأوا الحاسبات الإلكترونية لحديثه وشبكات الاتصال وهي تنذر بحدوث ثورة عظيمة في طبيعة العمل والمنظمات^(١٤) . إن كثيراً من الأفكار الحديثة يركز على فصل العمل عن مكان العمل المعتاد وذلك بسبب إمكانيات الاتصال عن بعد

فعلى سبيل المثال ، فإنه إلى الحد الذي يكون فيه العمل غير مرتبط بمكان العمل المعتاد بالنسبة لأعضاء المنظمة ، فإنه يصبح من السهل بالنسبة لندس أن يقبلوا التوظيف الجزئي PART-TIME في منظمات عديدة في الوقت نفسه ، وهم يعملون في نمط يقع إلى حد ما بين لتوظيف والاستشارة ، أو ذلك النمط الذي يشبه نظام الإعداد PLUTTING-OUT الذي يسبق نظام المصنع في صناعة السيج والمصانع الأخرى . إن المعلومات المتاحة يبدو أنها تظهر بعض الزيادة في هذا النوع من نمط العمل ، والذي يبدو بالتأكد أن له مضامين مهمة بالنسبة للانتماء والولاء التنظيمي .

وهذا فكرة أخرى ذات علاقة وهي أنه في ظل توافر سهولة اتصال الفرد بالمجموع ، بغض النظر عن الموقع ، سيكون هناك المزيد من المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات . هذه الفكرة قد أنتجت بالفعل منتجات حديثة في صيغة الوعي الجماعي ، أي البرمجيات الجديدة التي من المفترض أن تجعل الأمر سهلاً بالنسبة لمجموعة من الناس ، لكي يعملوا سوياً ويتعاونوا في استعراض تقارير ومنتجات مماثلة ، أو يشتركوا في الدخول إلى قاعدة البيانات المشتركة . ومن البديهي أن الشبكات لن تكون مقتصرة على نوع معين من المنصات حتى يمكن تسهيل الاتصال بين المنظمات (فمن خلال البريد الإلكتروني والشبكة العنكبوتية العالمية ، على سبيل مثال) .

وثمة فكرة أخرى ذات علاقة تتمثل في أن شبكات الاتصال الجديدة تجعل الهرمية التنظيمية التقليدية أقل أهمية . فمن الممكن توزيع الرسائل في كل الاتجاهات ، فعبارة

(١٤) هناك دراستان مسحيتان متميزتان عن وجهات النظر الخاصة بهذه التطورات الجديدة المستقبلية هما

Bowman and B. M. Ogut eds. Redesigning the Firm (New York: Oxford University Press, 1995) and D. M. Rousseau, "Organizational Behavior in the New Organizational Era," Annual Review of Psychology vol. 48 (1997), Palo Alto, Calif., Annual Reviews Inc.

ورئيساً لقد عر بعض الملاحظين التقلص الحدث في الإدارة الوسطى إلى اعدام أهمية الإبقاء على أسلوب واحد للسلطة الهرمية والاتصالات

إسأ يجب أن نذكر بان ليس كل التعيريات التي تم التنبؤ بها هي متاح شبكات الاتصال فبعض هذه اسفيرات يعرر إلى تعير الاتجاهات في المجتمع نحو السلطة ، والمطالبة بحرية علاقات لسلطة التقليدية .

إن اسعيق على هذه التطورات والنصيرات المستقبلية ليس الآن لكنه سيرجأ مع عسره من لتعليقات ، وسوف تكرر في لوقت المناسب وذلك في التعليقات لتصله بالفصول القادمة .

الفصل الثاني

بعض مشكلات النظرية الإدارية

نظراً لأن هذا الكتاب يختلف بدرجة كبيرة عن العرض التقليدي لمبادئ الإدارة (١) ، فإن بعض التفسيرات ربما يجب طرحها بالنسبة لهذا الانحراف ، وبعض الوصف المتعلق بالحلل في النظرية الحديثة التي جعلت هذا الانحراف ضرورياً . هذا الفصل سوف يشرح في البداية بعض فحص نقدي للمبادئ ، ثم يعود بعد ذلك لمناقشته كيف يمكن بناء نظرية مبررة في لسلوك الإداري . لهذا السبب ، فإن هذا الفصل يقيم أساساً منهجية بالنسبة للفصول اللاحقة .

إن من العيوب الكبيرة بالنسبة لمبادئ حديثة للإدارة ، مثلما هو الحال في الأمثال الشعبية PROVERBS ، أنها تحدث بشكل روجيهي . فبسياسة لكل مبدأ نظرياً فإنه بإمكان الشخص أن يجد مبدأ غيره مفسلاً وبدلاً له في الجدارة والقبول . وعلى الرغم من أن كلا المبدأين الروجيهين يؤديان إلى توصيات تنظيمية متعارضة تماماً ، فإنه لا يوجد شيء في النظرية يشير إلى مبدأ الملائم لدى يمكن للفرد تطبيقه . ومن أجل تدعيم وإثبات هذا النقد ، فإنه من الضروري أن تفحص بإيجاز بعض المبادئ الرئيسية .

بعض المبادئ الإدارية المقبولة ، من بين أكثر المبادئ ذيوغاً في دنيات الإدارة ما يلي

- ١ - تردد الكفاية الإدارية من خلال التخصص في المهمة بين المجموعة
- ٢ - تردد الكفاية الإدارية من خلال تنظيم أعضاء المجموعة في نسق هرمي محدد من السلطة .
- ٣ - تردد الكفاية الإدارية من خلال تقليص نطاق مسؤولية الإشراف ، عند أية نقطة في السلم الهرمي ، إلى عدد صغير من المرؤوسين .
- ٤ - تزداد الكفاية الإدارية من خلال تجميع العاملين في مجموعات لأغراض رقابة طبقاً (أ) للهدف (ب) أو العملية (ج) أو العملاء (د) أو الموقع ليجري (هـ) ، في الموقع توصيح للمبدأ الأول لكنه يستحق مناقشة مستقلة

(١) من أجل شرح دقيق للمبادئ المقبولة في وقتنا هذا ، انظر : حويك أرويك (Gurick and Urwick, The Elements of Administration) أو أرويك : مبادئ الإدارة (New York: Harper & Brothers, 1945)

وحيث إن هذه المبادئ تبدو بسيطة وواضحة نسبياً ، فإنه يبدو أن تطبيقها على مشكلات حقيقة من التنظيم الإداري سوف يكون واضحاً ، ومن ثم فإن مصداقيتها سوف تخضع ببساطة لاختبار نحري . وأنا كأمر فإن هذا لا يبدو أنه وقع الحال .

التخصص :

من المفترض أن تزداد الكفاءة الإدارية مع زيادة التخصص ، لكن هل يعني هذا أن أي زيادة في التخصص سوف تؤدي إلى زيادة الكفاءة ؟ إذا كان الأمر كذلك ، فأي من الدوافع التالية يعتبر تصحيحاً صحيحاً للمبدأ ؟

(أ) خطة للتدريب يجب أن توضع قيد التنفيذ ، والتي من خلالها سوف يتم توريث الممرضات على مناطق لبقمن بكل وجبات التمريض في إطار تلك المنطقة ، وهي ذلك الفحوصات الطبية لطلاب المدارس ، والزيارات المرسلة أو مدارس الاطفال والتمريض المتعلق بالدرن .

(ب) خطة تنفيذية للتمريض يجب أن توضع قيد التنفيذ ، والتي من خلالها سوف يتم توحيد ممرضات مختلفات لإجراء فحوصات هيبية لطلاب المدارس والزيارات إلى مزار أطفال المدرس وتمريض مرضى الدرن . إن الطريقة الحالية لعميم التمريض من خلال لمناطق يعوق نمو مهارات متخصصة في لبرامج الثلاثة المتباينة جداً .

إن كلاً من هاتين الخطتين للاستعدادات الإدارية لبيان مطالب اختصاص فالأولى تقدم مبدأ لتخصص من خلال المكن ، في حين تقدم الثانية مبدأ التخصص من خلال الوظيفة ، لهذا فإن مبدأ التخصص ليس له أي فائدة على الإطلاق في الاختيار من بين هذين البديلين .

إن من الواضح أن بساطة مبدأ التخصص هي بساطة مصلية - فهي ببساطة بحفي عموصاً أساسياً - فبالنسبة للتخصص فإنه ليس شرطاً للإدارة الحيدة - فهو سمة حمية لكل الجهود الجماعية - بعض النظر عن الكفاءة أو عدم الكفاءة لتلك الجهود . إن

لنخصص يعنى - باستcheidung - ان أولئك الأشخاص المتباينين يعملون أشياء مختلفة - وحيث أنه من المستحيل من الناحية الحركية بالنسبة لشخصين ان يقوموا بنفس الشيء فى نفس المكان وفى نفس الوقت فإن هذين الشخصين يقومان على الدوام بعمل أشياء مختلفة .

إن المشكلة الحقيقية للإدارة - إن - ليست فى ان نخصص ولكن لمشكلة فى ان نخصص بطريقة معينة ، ووفقاً لتلك الخطوط المحددة ، والتي سوف تؤدي إلى الكفاية الإدارية . ولكن عند إعداده صياغة هذا المبدأ من مبادئ الإدارة فقد سبق سجميع بوصف غموضه الأساسى المتمثل فى أن الكفاية الإدارية ترداد عن طريق تخصيص مهمة بين المجموعة فى الاتجاه الذى سوف يقود إلى كفاية أكبر .

إن المرید من مناقشة لموضوع لاختيار من بين القواعد المتعارضة لتخصص سوف يتم محاولتها لاحقاً ، حيث إنه يجب تأجيل هذه النقطة لبعض الوقت حتى يتم فحص المبادئ الأخرى من مبادئ الإدارة .

وحدة الأوامر (الرئاسة) :

من لمعترض أن تعزز الكفاية الإدارية عن طريق نصيب أعضاء المنظمة فى نسق هرمى من السلطة ، وذلك من أجل المحافظة على وحدة الأوامر

إن تحليل هذا المبدأ يتطلب استيعاب واضح لما يقصد بمصطلح السلطة . ربما يقل إن المرؤوس قد يقل السلطة متى سمح لسلوكه أن يكون موجهاً بقرار تم تحذره من قبل شخص آخر ، بصرف النظر عن رأيه فى أهليه ذلك القرار .

إن مبدأ وحدة الأوامر - من جهة أخرى - مثله فى ذلك مثل مبدأ التخصص الذى لا يمكن انتهاكه ، وإطلاقاً من حاصيقته المادية يجبر من المستحيل على شخص أن يطيع أمرين أو قيتين متعارضتين كذلك فإن من المسلم به أنه إذا ما كان مبدأ وحدة الأوامر يمثل مبدأ من مبادئ الإدارة ، فإنه يجب أن يؤكد شيئاً ما أكثر من مجرد بعد هذا التطبيق الفعلى للمبدأ فهو ربما يؤكد أنه من غير المرغوب أن يصح عضواً من أعضاء المنظمة فى موقع وظيفى بحيث يتلقى لأوامر من أكثر من رئيس

إن هذا هو المعنى الذي ربطه جويك GULICK بوصوح بمبدأ وحدة الأمر عندما قال

إن أهمية هذا المبدأ في عملية التنسيق والتنظيم يجب ألا تُعقل ومن أجل بناء نسق من التنسيق فإنه من المعرفى عالياً أن نصنع أكثر من مدير بالنسبة للشخص الذي يعمل عملاً يتطلب العلاقة مع أكثر من مدير لقد وقع في هذا الخطا فيلسوف عظيم من فلاسفة الإدارة مثل تيلور TAYLOR عندما نصّب عدد من مراقبي العمال بحيث يعمل كلأ منهم بشكل مستقل للتعامل مع الآلة ، والمواد ، واسرعته ، إلى اخره حيث يتمتع كل من هؤلاء المراقبين بصلاحيّة إعطاء الأوامر مباشرة للفرد العامل . إن التمسك الصارم بمبدأ وحدة الأمر قد يكون له عيوبه لمنافية للعقل وهذه العيوب - على أية حال - ليست مهمة بالمقارنة مع حفيظة التشويش وغياب الكفافية وعدم المسئولية التي تنشأ من انتهاك مبدأ وحدة الأوامر" (١) .

إن من المؤكد أن مبدأ وحدة الأوامر ، كما تم شرحه سلفاً ، لا يمكن اسيل منه سبب أي نقص في الوصوح أو العموض . إن تعريف السلطة السابق ينبغي أن يقدم احساراً واصحاً فيما إذا ، كن المبدأ محفوظ ، في أي موقف حقيقي إن العيب الحقيقي الذي يجب كشفه ، في هذا المبدأ هو أنه يتعارض مع مبدأ التخصص . ذلك أن واحدة من بين أهم الاستخدامات التي من أجلها تم وضع السلطة في المنظمة هي أن تعمل على تسخير التخصص في لعمل من أجل اتخاذ قرارات ، بحيث إن كل فرار يحدد في أي مكان هي المنظمة فإنه يمكن عمله بأقصى درجات الحبرة . ونتيجة لذلك ، فإن استخدام السلطة بسمع يتوفر درجة أكبر من الخبرة التي يمكن تحقيقها في عملية اتخاذ القرار مفاربه بما لو أنه كان متاحاً لكل موظف أن يتحدد بدانه كل القرارات ذات الصلة بالنشاط المكلف به . فرجل الإطهاء لا يقرر بمفرده فيم إذا كان سيستخدم حرطوم ماء عطره بوصتان أو مصفاة سحريق ، بل أن مثل هذا الأمر يتحدد من قبل رؤسائه ، ثم يبلغ له القرار في صيغة أمر .

وكن إذا تم التقييد بمبدأ وحدة الأمر وفقاً لفكير جوليك ، فإن قرارات الشخص عند أية موقع في الهرم الإداري هي موضع للتأثر من خلال قناة وحدة السلطة

Gulick, "Notes on the Theory of Organization," in Gulick and Urwick, op. cit. (٢)

وإذا كانت قرراته من النوع الذى يتطلب خبرة فى أكثر من مجال من مجالات المعرفة ، فعندئذ يسعى الاستعانة بخدمة استشارية ومعلوماتية لتدعيم تلك الاقتراحات ، الواقعة فى مجال غير معترف به من قبل صيغة التخصص فى المنظمة . فعلى سبيل المثال ، لو أن محاسباً فى مدرسته يقع تحت رئاسته شخص تعيينى ، وأنه إذا ما تم التقيد بمبدأ وحدة الأوامر ، فإن القسم المالى عندئذ لا يمكن إصدار أوامر مباشرة لهذا المحاسب فيما يخص الجواب الفنية والمحاسبية لعمله . وبالمثل ، فإن مدير وسائل النقل MOTOR VEHICLES فى إدارة الأشغال العامة لن يكون بمقدوره توجيه أوامر مباشرة إلى سائق سيارة الإطفاء فيما يتعلق بالاحتياطات الواجب اتخاذها تجاه لمة السيارة (٣) .

وعلى العبارة المتقدمة سلفاً ، يشير جولييك GULICK بوضوح إلى الصعوبات التى من الممكن مواجهتها فيما لو أنه لم يتم التقيد بوحدة الأوامر ، ذلك أن قدراً من عدم المسئولية والشوشوش سوف يحدث لا محالة . غير أنه ربما لا يكون هذا ثمناً دهنظ مقاس زيادة الخبرة التى من الممكن تطبيقها عملياً بالنسبة للقرارات لهذا فإن ما هو مطلوب لتحديد القضية هو مبدأ الإدارة الذى سوف يمكن الفرد من وزن المزايا السلبية لسلارى العمل . غير أنه لا مبدأ وحدة الأوامر ولا مبدأ التخصص مفيد فى الفصل فى قضية لتعرض . فهما ببساطة متعارضتان دون أن تتضمن أى إجراء لمعالجة التناقض .

وإذا كان هذا مجرد جدال أكاديمى - وذلك إذا ما تم لاتفاق بشكل عام وتمت البرهنة لعملية على أن وحدة الأوامر يجب أن يلتزم بها فى جميع الحالات ، حتى مع نقص الخبرة - فإن بإمكان الشخص أن يؤكد أنه فى حالة التعارض بين المبدأين فإن مبدأ وحدة الأوامر ينبغى أن تكون له الأولوية . غير أن القضية بعيدة عن الوضوح ، ومن ثم يمكن تقسيم الخبراء من حيث التأييد أو المعارضة على كلا الحائزين من قضية لخلاف . ففى جانب مبدأ وحدة الأوامر فإنه قد يتم الاستشهاد بأراء جولييك GULICK

(٣) بعد نص مناقشة هذه النقطة من قبل هيربرت سيمون Herbert A. Simon فى مقالته اتحاد

القرار والمنظمة الإدارية ' Decision-Making and Administrative Organization.

وأخرين ⁽²⁾ . وفي جانب النحصر فهناك نظرية تايلور TAYLOR المتعلقة بالإشراف الوظيفي ، وفكرة ماكماهون وميليت MACMAHON AND MILLETT المتعلقة بالإشراف المزدوج ومدرسة الإشراف الفني المصبق هي المنصات العسكرية ⁽³⁾ .

وكما يؤكد حوليل GULICK فقد تكون فكره تايلور TAYLOR والأخرين خاطئة ومن ثم فانه إذا ما كان الأمر كذلك ، فإن الدليل على أن الفكرة خاطئة أنه لم يُشر إليه إطلاقاً أو لم يبشر . وهذا يمثل جزءاً من الجدليات أو الحجج الفضاغصة الموجهة لاكتشاف الأمور كذلك التي تم فتاسها سلفاً ، لقد بقي شيء واحد متعلق بالاختيار بين منظرين من منطري الإدارة ينسبون في الشهرة ، ومنظرين لا يمتلكون أساس من البراهين المتعلقة بعمل ذلك الاختيار .

والدليل القائل للممارسة الإدارية الفعلية يبدو أنه يشير إلى أن الحاجة إلى النحصر قد أعطيت الأولوية بدرجة كبير جداً على حساب الحاجة إلى وحدة الأوامر وهي واقع الأمر ، أن الدليل لم يذهب بعيداً إلى حد القول بأن وحدة الأوامر - وفقاً لفكره جوليك - لم توجد إطلاقاً في أي منظمة إدارية . ذلك أنه إذا ما قبل الموظف التنفيذي التعليمات أو التوجيهات المقدمة من قسم المحاسبة فيما يتعلق بالإجراء الخاص بعمل الصليات ، فهل يمكن القول ، في هذا الإطار ، بأنه لا يحصص لسلطة قسم المحاسبة ، إن السلطة في أية موقف إداري فعلى مقسمة إلى مناطق أو مجالات . ومن أجل ضمان أن هذا لتقسيم لا يعارض مبدأ وحدة الأوامر فإن ذلك يتطلب تعريف مختلف للسلطة عن ذلك لتعريف المستخدم هنا . هذا الموضوع من قبل لموظف التنفيذي لقسم المحاسبة لا يختلف من حيث المبدأ ، عن نوصية تايلور TAYLOR التي تشير إلى ضرورة أن يكون العامل خاصاً في إطار برمجة العمل للإشراف واحد ، وفي إطار عمل تشغيل الآلة للإشراف آخر .

Gulick, "Notes on the Theory of Organization." p. 9, L. D. White, Introduction (4) to the Study of Public Administration (New York: Macmillan, 1939) P. 45

Fredrick W. Taylor, Shop Management (New York: Harper & Bros., 1911) p. 99 (3)

MacMahon Millen and Ogden The Administration of Federal Work Relief (Chicago: Public Administration Service, 1941). Pp. 265-268 and L. Urwick "Organization is a Technical Problem" Gulick and Urwick eds. op. At, pp. 67-69

إن مبدأ وحدة الأوامر قد يحزن الدفاع عنه بشكل أكثر لو أنه تم حصره على النحو التالي في حالة تعرض امرئ من أوامر السلطة ، فإنه يجب أن يكون هناك شخص واحد يوقع أن يطعه الرؤوس . كما أن العقوبات المتعلقة بالسلطة يجب أن تطبق على حق الرؤوس فقط من أجل ضمان خضوعه و طاعته لذلك الشخص الوحيد .

وإذا ما كان بالإمكان الدفاع عن مبدأ وحدة الأوامر بشكل كبير عدم يُطرح في هذه الصيغة المحدودة ، فإن ذلك لا يؤدي إلا إلى حل مشكلات قليلة . ففي المقام الأول ، لم يعد مطلوباً - ما عدا فيما يتعلق بحل خلافات السلطة - وجود سلطة هرمية وحدة . ونتيجة لذلك فإن هذا الوضع قد جعل السؤال المهم جداً متعلقاً بالكيفية التي يجب أن تورع بها السلطة في منظمة معينة غير محسوم (مثل أشكال التخصص) . وكذلك القنوات التي يسعى من خلالها ممارسة السلطة وأخيراً حتى هذا المفهوم مبدأ وحدة الأوامر السابق يعارض مع مبدأ التخصص ، فإنه وإن حدث عدم الاتفاق وبالتالي يلجأ أعضاء المنظمة إلى خطوط السلطة الرسمية - يمكن فقط لتلك الأنواع من التخصص لمثلها في التدرج الهرمي للسلطة أن تعرض نفسها على اتخاذ القرار . فإذا كان الصابط المسؤول عن التدريب في مدينة ما يمارس فقط لإشراف الوظيفي على الصابط المسنور عن تدريب الشرطة ، فإن المعرفة المتخصصة في مشكلات الشرطة - عندئذ هي حالة حدوث عدم لاتفاق مع رئيس الشرطة - سوف تحدد النتيجة ، في حين أن المعرفة المتخصصة في مشكلات التدريب سوف يتم إخضاعها وبها . ذلك هو ما يحدث في واقع الأمر حيث يظهر من خلال الإحباط الذي يعم التعبير عنه عمومًا من قبل المشرفين الوظيفيين وذلك بسبب افتقارهم إلى السلطة التي تمكنهم من تطبيق العقوبات .

مبدأ نطاق الإشراف :

من المفترض أن يعزز الكفاءة الإدارية ، وذلك عن طريق تقليص عدد الرؤوس الذين يرتبطون في أعمالهم مباشرة بأي مدير إلى عدد صغير ، وليكن عددهم ستة رؤوس . وفكرة محدودية نطاق الإشراف قد تم تأكيدها بدون تردد باعتبارها مبدأً ثالثاً من مبادئ الإدارة الذي لا جدل فيه . ذلك من الحجج المعتادة المنطلقة من الحس

السليم المتعلقة بالحد من نطاق الإشراف مأثوقه ومن ثم فإنه ليست هناك حاجة إلى تكرارها هنا . غير أن الشيء غير المعروف عامة هو أنه يمكن الإشارة إلى مثل ذلك من مناقص وبالرغم من أنه ليس معروفاً مثل مبدأ نطاق الإشراف إلا أنه يمكن دعمه عن طريق حجج متساوية في جدارتها بالتصديق . إن القول المتداول PROVERB موضع السؤال هو التالي

ننحصر الكفاية لادارية عن طريق إبقاء على عدد المستويات التنظيمية في الحد الأدنى والتي يجب أن يمر من خلالها الموضوع قبل أن يتم تنفيذه .

هذا القول المتداول PROVERB الأخير يعد واحداً من المعايير الأساسية التي توجه المحللين الإداريين فيما يتعلق ببسطة الإجراءات . ومع ذلك ففي مواطن عديدة نجد السائق لى يؤدي إليها هذا المبدأ في تعرض مباشر مع متطلبات مبدأ نطاق الإشراف ، ومبدأ وحدة الأوامر ومبدأ التخصص . إن المناقشة الراهنة معدة بالنوع الأول من هذا التعارض . وهو المنعق بمبدأ نطاق إشراف . ولوصيغ الصعوبة فإنه سوف يتم تقديم مقترحين بديين لتنظيم قسم صغير للصحة . أحد هذه البدائل قائم على أساس الحد من نطاق الإشراف ، في حين أن البديل الآخر قائم على أساس تنفيذ عدد مستويات المنظمة

(أ) إن التنظيم الزم للقسام بضع عنياً إدارياً على المسئول الصحي بسبب حقيقة أن الأحد عشر موظفا جميعهم هي القسم يرجعون مباشرة إليه . والحقيقة الأخرى أن بعض الموصفين يفتقرون إلى التدريب الفني اللازم ، ونتيجة لذلك فإن مرضى عيادة معالجة لأمراض التناسلية وتفاصين أخرى تتطلب قدرًا كبيراً من الاهتمام الشخصي من المسئول الطبي .

لقد تمت التوصية في وقت سابق من يتولى المسئول الطبي المقترح الإشراف على عيادات لأمراض التناسلية ، وأمراض الصدر . وجميع الأعمال المتعلقة بصحة الطفل . لقد تمت التوصية كذلك بأن يُعين واحد من الممرضين رئيساً لمعيش ويتولى المسئولية عن جميع الأنشطة التففتشسية الخاصة بالنفس ، وأن يُعين واحدة من الممرضات كرئيسة للممرض . هذا الإجراء سوف يخلص لفصوص الصحي من تفصيص كثيره كما

سيترك له محالاً أكثر هي حرية ممارسة التخطيط والإشراف على البرنامج الصحي بأكمله ، وإدارة التعليم الصحي إلى جانب تنسيق عمل القسم مع أعمال مؤسسات المجتمع لأخرى . بهذا فإنه إما ما كان القسم منظمٌ بهذه الصورة ، فإن فعليه جميع الموظفين من الممكن أن تزداد بشكل جوهري .

(ب) إن التنظيم لراهن لقسم بقود إلى عدم الكافية وليبروقراطية لراودة سبب حقيقة أن مستوى الإشراف غير الضروري يتدخل بين المسؤول الطبي والموظفين الشعبيين من جهة . وبين أولئك الموظفين الأربعة من لاشئ عشر موظفاً المدرسين قديماً فصل سريـ و ، لمحرصين بشكل أكبر في المهام الادارية - لإشرافية - وتنبحة لذلك ، فإن التـحيـرات غير الضرورية تحدث في حالة البحث عن موافقة المسؤول الطبي على قضايا تتطلب اهتمامه الخاص . وعضايا أخرى كثيرة أيضاً تتطلب التدقيق وإعادة التدقيق .

إنه يجب أن يترك المسؤول الطبي لتولى مسؤولية الإشراف على عيادات الأمراض الناسلة ، وأمراض الصدر ، ولعمل المنطق بصحة الطفل . وعلى أنه حال ، فقد تمت التوصية بلقاء وطيفة لمنشئ الرئيسي ورئيسة التمريض ، على أن يؤدى الموظفون الذين يشغلون هذه المناصب مهام غير -لنـفـيش ومهام اتمريض المعناده - أما بالنسبة للناصين المتعلقة بجدولة العمل في الوقت لراهن والتي يتم القيام بها من قبل هذين الموظفين فإنه من الممكن توليها بطريقة أكثر اقتصادية من قبل سكرتير مكتب المسؤول لصبي ، ونظراً لأن القضايا العامة المتعلقة برسم السياسات - هي آيه حاله - تتطلب دائماً الاهتمام الشخصي للمسؤول ،لطي ، فإن إلقاء هذين المصين سوف يلحق بالكامل لخطوة غير الضرورية في إعادة النظر . كما سيسمح بتوسع خدمات التفتش وتمريض . وسوف يسمح على الأقل بكون نواة في البرنامج التي تمت التوصية به والمتعلق بالنوعية الصحية . وسوف يرداد عدد الأشخاص الذين يقدمون تقاريرهم مباشرة إلى المسؤول الطبي لوصول إلى سعة . غير أنه بطرُ لوجود قصاصاً قليلة نصبت تنسيق أعمال هؤلاء الموظفين ، على نحو مختلف من جداول العمل والأسئلة المتعلقة برسم السياسات التي تمت الإشارة إليها سلفاً ، فإن هذا التعبير لن يريد مادياً عبـ عمه .

إن العضوة هنا تتمثل في أنه في المنظمة الكبيرة التي تنقسم بتبادل العلاقات بين الأعضاء ، فإن مبدأ نطاق الإشراف المفيد يولد لا محالة بيروفرافضة مفرطة . كذلك فإنه يجب تأسيسه لأي اتصال بين أعضاء المنظمة في وح اساعها ، فإن ذلك سوف يتضمن تنفيذ جميع مثل هذه القضايا في المستوى الأعلى من خلال عدة مستويات من الموصفين الرسميين المعنيين بالقرار ، ثم بعد ذلك ينقر القرار إلى المستويات الأدنى مرة أخرى في صيغة أوامر وتوجيهات ، وهذه عملية مرهقة ومستهلكة للوقت .

إن البديل يتمثل في زيادة عدد الأشخاص الذين يخضعون بقيادة كل مسؤول ، وبذلك يصل بهم إداري سرعته إلى القمة مع وجود عدد أقل من المستويات المتداخلة . غير أن هذا بقود أيضا إلى صعوبة ذلك أنه إذا ما كان مطلوباً من المسؤول أن يشرف على عدد كبير من الموظفين فإن تحكمه عليهم سوف يضعف (٦) .

وإذا ما سلمت - عندئذ - أن كلاً من الزيادة والتقصير في نطاق إشراف يحمل بعض لسانج عبر الرغبة ، ومن ثم فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو ما الحد الأمثل لنطاق الإشراف؟ لقد اقترح أنصار نطاق لإشراف المفيد عدد ثلاثة أو خمسة أو حتى أحد عشر شخصاً بوصفه عدداً ملائماً ، غير أنهم لم يوضحوا في أي موضع النطاق الذي قادهم إلى الرقم المعين الذي اختاروه . لهذا فإن البدء كما بم طرحه لا يعطي أي توضيح بالنسبة لهذا السؤال الحزري جداً .

التنظيم على أساس الغرض والعملية والعملاء والمكان (٧) :

من المفترض أن نرداد الكفاءة الإدارية من خلال تحميل العاملين على أساس (أ) الغرض (ب) لعملية ، (ج) العملاء (د) لمكان ولكن من خلال مناقشة

(٦) ليسبرو أمثالي المتطو بالحد من نطاق الإشراف بم تقديمه من قبل بـ.أوريك ، مرجع سابق ،

ص ٥٢-٥٤ 52-54 L Urwick, op. Cit, pp

(٧) Cf Schavler Wallace Federal Departmentalization (New York: Columbia University Press, 1941), pp. 91-146.

الخصص فإن من الواضح أن هذا المبدأ غير مناسب داخل ذلك أن العرض والعملي والعملاء والمكان يمثل أساساً متدقسة للنظم كما أنه عند أية نقطة من التقسيم فإن مزايا ثلاثة منها يجب النصحية بها من أجل ضمان تحقيق مراد الأساس الرابع فعلى سبيل المثال إذا ما تم تنظيم إدارات الرئيسة للمدينة على أساس العرض الرئيسي - فإن ذلك سيجرب عليه أن جميع الأطباء أو المحامين أو المهندسين أو الإحصائيين سيعتبرون في مرة واحدة مكونة ، على وجه التحصر ، من أعضاء من نفس مهنتهم أو تخصصهم من سوف يتم توزيعهم بين إدارات المدينة المختلفة التي تحتاج خدماتهم وبناء على ذلك فإن مراد النظم على أساس العملية سوف يفقد جزئياً .

بعض هذه المزايا من الممكن استيعابه من خلال استنظم على أساس العملية ضمن نطاق إدارات الرئيسة وهكذا فإنه قد يكون هناك مكتب هندسي داخل مكتب العمل العام ، أو قد يكون لدى مجلس التعليم خدمة صحية مدرسية كقسم رئيسي من عمل المجلس والمثلثه قد يكون هناك تقسيم لعمل داخل الوحدات الصغرى قائم على أساس المجال أو العمل من ذلك على سبيل المثال إدارة لاطعاء التي سوف يكون لديها فرق مطاىي مفرقة موزعة في أرجاء المدينة ، في حين يتوافر لدى مكتب الخدمة الاجتماعية مكاتب للاتصال بالمحاسبين للخدمة وبفصلى احوالهم في أماكن مختلفة و مره أخرى - على أية حال - فإن هذه الأنواع الرئيسية من التخصص لا يمكن تحقيقها معاً في آن واحد ، وذلك لأنه في أي موقع هي المنصة من المحتمل أن يتم تقرير فيما إذا كان التخصص هي السنوي التالي سوف يتم بحقه من خلال التمييز بين العرض الرئيسي أو العملية الرئيسية أو العملاء أو المجال .

التنافس بين العرض والعملاء :

من الممكن توضيح التعارض بين مبدأ العرض والعملاء من خلال تسار كيف أن مبدأ التخصص طبقاً للعرض سوف يقود إلى نتائج مختلفة عن تلك التي سوف يتم التوصل إليها عن طريق مبدأ التخصص طبقاً للعملاء في تنظيم إدارة الصحة .

() من أجل توفاه من الأمراض والمحافظة على الظروف لصحة تتكون إدارة

الصحة العامة من الأنشطة التالية

- ١ - الإحصائيات الحيوية .
- ٢ - صحة الطفل . وتتمثل في مرحلة ما قبل الولادة - مرحلة الولادة - مرحلة ما بعد الولادة - مرحلة الطفولة - مرحلة ما قبل المدرسة - برامج الصحة المدرسية .
- ٣ - مراقبة انتقال الأمراض .
- ٤ - فحص الحليب والأطعمة والأدوية .
- ٥ - الفحص الصحي .
- ٦ - الخدمة المختبرية .
- ٧ - التوعية الصحية .

أحد المعوقات التي يقع تحت طائلها موظفو الإدارة الصحية تتمثل في حقيقة التي تنشر إلى أن الإدارة لا تمتلك أي رقابة أو تحكم على الصحة المدرسية التي تُعد أحد أنشطة مجلس المقاطعة التعليمي ، كما أنه لا يوجد إلا نطاق محدود أو لا يوجد بتسويق بين ذلك الجانب من برنامج الحي الصحي الذي يُعد مهماً بدرجة كبيرة وبين بقية حوايز البرنامج الذي يتم بعده من قبل الوحدة الصحية في المدينة التابعة للمقاطعة ، لهذا فإنه يتم التوصية بأن تجري كلٌّ من المدينة والمقاطعة مفاوضات مع المجلس التمهيسي ، وذلك من أجل تحويل جميع عمل لصحة المدرسية والمحاضرات المائية المتعلقة بها إلى الوحدة الصحية المشتركة .

(ب) لقد عُهد إلى القسم الحديث للمدرسة ، العناية بالأطفال خلال جميع الفترة تقريباً التي يكونون فيها عشرين عن عمر الوالدين . وبإزاء ذلك فإن للمدرسة ثلاث مسؤوليات رئيسية تجاه الأطفال .

- ١ - تزويدهم بالتعليم القائم على المهارات والمعرفة النافعة
- ٢ - تزويدهم بأنشطة الرويح المفيدة لصحتهم خارج ساعات المدرسة
- ٣ - العناية بصحتهم والتأكد من حصولهم على المعايير الدنيا من التغذية

أحد المعوقات التي تعمل في ظلها مجلس المدرسة تتمثل في حقيقة أنه ليس للمجلس سلطة على صحة الطفل وتغذيته ، فيف عدا الوحدات المدرسية ، كما أنه لا يوجد إلا تنسيق محدود ، أو لا يوجد على الإطلاق تنسيق بين ذلك الجزء لباع لأهمية من برنامج نمو الطفل وبقة البرنامج الذي يديره المجلس التعليمي ، لذلك فإنه يُوصى أن تقوم المدينة والمقاطعة بفتح باب التعاوض فيما بينهما فيما يتعلق بنقل جميع مهام الصحة المتعلقة بالأطفال في سن المدرسة إلى المجلس التعليمي .

تظهر - مرة أخرى - معضلة الاختيار بين المبادئ الإدارية التي تتيح المجال للاختيار من بينها والتي تتمتع بنفس الدرجة من المعقوية . غير أن هذه ليست الصعوبة الوحيدة في الحالة الراهنة ، ذلك أن التمعن في لحالة يظهر أن هناك عموصاً جوهرياً في معاني المصطلحات الرئيسية المتمثلة في الغرض والعملية والعمل والمكان .

الغموض في المصطلحات الرئيسية :

يمكن تعريف "العرض" تقريباً على أنه الهدف أو المطلب النهائي بالسعة لتنفيذ نشاط ما ؛ في حين تُعرف "العملية" على أنها وسائل تحقيق الغرض . وتنعاً لذلك فإن العمليات تتم من "تحقيق أغراض" غير أن الأعراض في حد ذاتها قد ترتب بصفة عامة في إطار ما من التدرج ولهرمية فالباسحة بحرك أصابعها ليقوم بالنسخ ، كما أنها تتسح من أجل كتابة رسالة ، كما أنها تكتب رسالة لتكون رداً على ذلك لطلب الذي يطلب الإجابة ، لذلك فإن كتابة الرسالة تمثل الغرض الذي من أجله يتم القيام بالنسخ ، في حين أن كتابة الرسالة تمثل أيضاً العملية التي يتم من خلالها تحقيق العرض من الرد على الطلب . ويستتبع ذلك أن نفس النشاط قد يوصف على أنه عرض أو عملية .

هذا الغموض يمكن توضيحه ببساطة في حالة المنظمة الإدارية . فإدارة أو قسم الصحة التي ينظر إليها على أنها وحدة تتمثل مهمتها في الاهتمام بصحة المجتمع تُعد منظمة قائمة على أساس العرض ، والإدارة نفسها التي ينظر إليها على اعتبار أنها وحدة تستخدم المهارات الطبية من أجل تنفيذ أعمالها تمثل منظمه قائمه على أساس مبدأ العملية . وبالطريقة نفسها فإن إدارة التعليم قد ينظر إليها على أنها منظمة قائمة

على أساس العرض ، أي أن مهمتها تتمثل في التعليم أو العملاء (الاطفال) كدليل عليه قد ينظر إلى خدمات لغابات FOREST SERVICE على أنها منظمة قائمة على أساس العرض (الحاكمة على العاكة) ، أو على أساس العمكة (إدارة القابة) أو على أساس العملاء (عمال تفريغ السفن ، ورعاة البقر ، يذبن يستخدمون القابات العامة) ، أو على أساس المجال (أراضي العابة اللى يعود ملكيها إلى العموم) وعندما ينم استقاء مُثلة بوضيكية من هذا النوع ، فإن النميز بوضع الخطوط بين هذه القنات مصبح في الواقع ضبابياً وغير واضح .

يقول جوليك ^{١٨} ، إن التنظيم على أساس العرض لوثيسي بوى إلى تجميع كل أولئك الذين يحاولون أن يقدموا خدمة معينة سوياً هي قسم واحد كبير ، غير أن السؤال الذى بطرح نفسه هو : ما المقصود بخدمة معينة ؟ فهل الوقاية من الحرائق بعد عرضاً منفرداً ، أم أنها مجرد جزء من العرض المتعلق بالسلامة العامة ، أو أنها مجموعة من الأعراض بما هي ذلك الوقاية من الحرائق ومواجهة الحرائق ؟ ومن ثم قد يتم الخوص إلى أنه لا يوجد شيء مثل المظمة لعائمه على لغرض أو مظمة القائمة على أساس لغرض الواحد ، ذلك أن ما يمكن بعد وظيفة واحدة يعتمد بالكامل على اللغة والوسائل المستخدمة هي هذا الشأن ^(٩) . ذلك أنه إذا ما كانت اللغة الإنجليزية تتضمن مصطلحاً شاملاً يغطى كلاً من العرضين الفرعيين فمن الطبيعى التفكير فى كلا العرضين سوياً عرضاً واحداً ، غير أنه إذا كان هناك مصطلح ما يفتقر إلى التعطية الشاملة لكلا العرضين ، فإن العرضين الفرعيين يصبحان قائمين بداتهما بالمقابل ، فإن نشاطاً مستقلاً قد يسهم فى أغراض متعددة غير أنه نظراً لأن هذه الأعراض من الناحية لفنية (الإجرائية) لا يمكن الفصل فيما بينها فإن النشاط يعد وظيفة أو عرضاً واحداً .

(٨) مرجع سابق ، ص ٢١ .

(٩) إذا ما كان هذا صحيحاً ، فإن أى محاولة عندئذ لإثبات أن أنشطة معينة تندرج فى إدارة وحدة وذلك لأنها تنتمى إلى عرض واحد سيكون محكوماً عليها بالاختلاف ، انظر على سبيل المثال

، JOHN M. GAUS AND LEON

إن الحقيقة التي تم ذكرها سلفاً من أن العرض يشكل تصامماً متدرجاً أو هرمياً ، وأن كل غرض فرعى يسهم في تحقيق بعض النتائج الأكثر حسماً وشمولاً - يساعد في حل العلاقة بين العرض والعملية واضحاً . هالتنظم على أساس العمبة الرئيسية كما يقول جوليك (١٠) هناك ميل إلى أن تجمع جميع أولئك الذين يعتمدون في العمل إلى استخدام مهارة أو تقنية واحدة أو أنهم أعضاء في مهنة محددة سوية في إدارة واحدة . حذ مثلاً على ذلك لمهارة بسيطة من هذا النوع وهي النسخ . هالتنسخ هو مهارة تحدث التنسيق بين الوسائل والغايات لحركة العضلات ، غير أنها نحدثها عند مستوى متدرج حذ في محال مدرج لوسائل والعدادات . فمضمون لرسالة المنسوخة ليس بذى أهمية بالنسبة إلى المهارات التي أنتجتها . هالمهارة تتضمن فقط القدرة على صرب الحرف (ت) سريعاً متى كان الحرف (ت) مطلوباً بالسعة للمحتوى ، وصرب الحرف (أ) متى ما كان الحرف (أ) مطلوباً بالسعة للمحتوى .

عندئذ فإنه لا يوجد ختلاف جوهري بين العرض والعملية وكل ما هو موجود هنا عذره عن فرق في الدرجة فقط . هالعملية هي اسشط الذي يلي العرض مباشرة حيث تقع هي المستوى المتدنى بالنسبة لتدرج الوسائل والغايات ، في حين أن العرض هو عبارة عن مجموعه من الأنشطة التي توجه المقصد أو لهدف حيث يقع في المستوى الأعلى بالنسبة لتدرج الوسائل والغايات .

نأمل بعد ذلك مبدأ العملاء ومبدأ المكان بوصفهم أساسين للتنظيم . فهاتان افئتان من المبادئ ليست في الواقع مفصلتين عن لغرض ، بل إنهما جزءان منه . هالعبارة الكامنة المتعلقة بعرض إدارة الإطفاء سوف ننضم المنطقة التي سم خدمها من قبل هذه الإدارة . كالقول بأن عرض إدارة الإطفاء تقلص لخسائر في الممتلكات المترتبة على الحرائق في اخدمه س . كذلك فإن الأعراض المتعلقة بمصطقة إدارية تصاع انطلاقاً من اخدمه التي سوف يقدمها والمنطقة التي سوف تقدم لها هذه الخدمة وفي العادة ، فإن مصطلح العرض يُقصد به لإشاره فقط إلى العنصر لأول ، في حين أن الثاني يمثل من اسحية الحقيقية مجرد جانب من العرض . فمجال الخدمة ، بالصعب ، قد يكون عملاء محددين ، فمثله في ذلك مثل المجال الجغرافي . ففي حالة

(١٠) مرجع سابق ، ص ٢٣ .

المؤسسة التي تعمل على أساس "الورديات" سوف تكون بعداً ثالثاً لغرض - أي أنها تعمل من أجل تقديم خدمة محددة في منطقة أو مجال معين (أو لعملاء محددين) خلال وقت معين .

بهذه المصطلحات الفنية ، فإن المهمة التالية تتمثل في تأمل مشكلة تخصص -SPE CIALIZING عمل منظمة ما - ذلك أنه لم يعد منطقياً أن نتحدث عن التنظيم على أساس "الغرض" ، أو التنظيم على أساس "عملية" ، أو التنظيم على أساس "العملاء" أو التنظيم على "أساس المنطقة الجغرافية" . فالوحدة التنظيمية نفسها قد تقع في واحدة من هذه الفئات الأربع ، وذلك اعتماداً على الوحدة التنظيمية الكبرى التي كانت جزءاً منها . فالوحدة التي تقدم الخدمات لصحية وإصطية العامة لأطفال المدارس في مقاطعة مولتنوماه MULTNOMAH قد تعتبر من نوع

(١) لتنظيم على أساس "المجال" أو المنطقة الجغرافية لو كانت هذه الوحدة جزءاً من وحدة تقدم الخدمات نفسها لولاية أوريجان OREGAN ،

(٢) التنظيم على أساس "العملاء" لو أنها كانت جزءاً من وحدة تقدم نفس الخدمات بالنسبة لأطفال من العمر نفسه .

(٣) التنظيم على أساس "الغرض" أو "العملية" (ذلك أنه من المستحيل التمييز بينهما) لو أنها كانت جزءاً من إدارة التعليم .

إنه من غير الصحيح أن نقول إن مكتب "أ" يمثل مكتباً قائماً في تنظيمه على أساس العملية ، إذ أن العبارة الصحيحة هي أن مكتب "أ" مكتب قائم في تنظيمه على أساس العملية في إطار إدارة "س" ^(١١) . ذلك أن هذه العبارة الأخيرة تعني أن مكتب "أ" تجسد كل لعمليات لنوع معين في إدارة "س" ، وذلك دون الرجوع إلى أية أغراض فرعية خاصة ، أو مناطق جغرافية فرعية ، أو عملاء حائبيين بالنسبة لإدارة "س" . والآن من الممكن تصور أن وحدة معينة ربما تجسد كل العمليات المتعلقة بنوع محدد ،

(١١) يسعى أن يلاحظ أن هذا ، التمييز داخل في معظم تحليلات حولك Gulick عن التخصص (مرجع سابق ، ص ١٥-٢٠) وعلى أية حال ، فإنه أورد كشواهد إدراك متقلبه داخل المدينة ، ولأنه يتحدث عنه عن جميع الأنشطة بدلاً من الحديث عن تقسيم العمل بين الخاصية النسبية لهذه الفئات ليست واضحة على الدوام في هذا النفاش

غير أن هذه لعمليات ربما تتصل فقط بعمليات فرعية محددة من عرض القسم . في هذه الحالة ، التي تتوافق فيها الوحدة ،الصحة مع إدارة التعلم المذكورة سلفاً ، فإن الوحدة سوف تكون قائمة في تخصصها على أساس كل من الغرض والعملية فالوحدة الصحية سوف تكون الوحدة في إدارة التعلم التي تستخدم المهارة الطبية (العملية) وتهتم بالصحة (الغرض الجانبى) .

غياب المعايير المتعلقة بالتخصص :

وعندما نحل المشكلة المتعلقة بالاستخدام الملائم بالسعة لمصطلحات "العرض" والعملية" والعملاء والمجال أو الطاق الجغرافى فإن مبادئ الإدارة لا تقدم أية إرشادات فيما يصل إلى هذه الأسس الأربعة المتنافسة للتخصص يمكن تطبيقها في موقف معين . فالآلية البريطانية الخاصة بالهيئة الحكومية لا يوجد لديها أدنى شك فيما يتعلق بالأمر . فلقد اعتبرت الغرض والعملاء على أنهما القاعدتان الممكنتان للتنظيم كما وضعت ثققتها التامة بالكامل في القاعدة الأولى . في حين تسود لدى آخرين اعتقده في الاختيار بين الغرض والعملية . لقد ترك لسبب الذى قاد إلى هذه النتائج الو.صحة شيئاً ما ليكون مطلوباً . فلقد قدمت آلية الهيئة الحكومية هذه الحجة القوية بالنسبة لاختيارها .

والآن فإن النتائج المحتملة لهذه الطريقة في التنظيم (أي التصميم على أساس العملاء) تمثل انجهاً لإدارة ليليبيوتيان LILLIPLUTIAN ذلك أنه من المستحيل أن تكون الخدمة المتخصصة التي يجب على كل إدارة أن تقدمها للمجتمع من الممكن أن تكون عالية الجودة عندما يكون عملها في نفس الوقت مقصوراً على فئة معينة من الأشخاص ، ويمتد إلى كل نوع من الدوائر بالنسبة لهم ، كما هو الحال عندما تقصر الإدارة ذاتها على توفير خدمة معينة فقط ، عندما تكون مطلوبة من أى شخص كان . وتنظر إلى أبعد من مجرد مصانع معينة لهذا صغيرة نسبياً ^(١٢) .

(١٢) تقرير إلى اللجنة الحكومية Machinery of Government Committee (London His Majesty's Stationery Others, 1915). P7

إن المأخذ في هذا التحليل ملحوظة بوضوح حيث إنه .

أولاً - لا توجد محاولة لتحديد خدمة معينة .

ثانياً - هناك افترض قوى ، بالتأكيد من غير إثبات ، يتمثل في أن وحدة صحة لطفل ، على سبيل المثال ، هي إدارة رعاية الطفل لا يمكنها تقديم خدمات عالية الجودة كما هو الحال بالنسبة للوحدة نفسها لو أنها كانت تقع في قسم الصحة . فكيف سيؤدى مجرد نقل الوحدة من إدارة إلى أخرى إلى تحسين أو تحطيم نوعية عملها لم يتم تفسيره في هذا المثال .

ثالثاً - لم يتم طرح أى أساس للفصل بين مطالب المتنافسة المتعلقة بالغرض والعملية فكلا المبدأين تم دمجهما في مصطلح عامص هو الخدمة . لهذا فإنه ليس من الضروري أن يقرر هنا فيما إذا كانت الهيئة محقة أو مخطئة في توصيتها . ذلك أن النقطة المهمة تتجسد هي أن التوصية تمثل اختياراً بين مبادئ متنافسة في الإدارة ، وذلك من دون وجود أى مسوعات ظاهرة منطقية أو تجريبية .

بل إن المراد من التوصيات الحذيرة بالملاحظة المتعقبة بالمناطق من يمكن ملاحظتها في معظم المناقشات المتعلقة بالغرض مقبل العملية . وقد يكون الاستشهاد بهذه التوصيات سحيق جداً أولاً أنها لم تستخدم بشكل شائع في المناظرة الجادة المتصلة بالعلاقة بين السياسة والإدارة .

على سبيل المثال ، أين ينبغي أن يكون التعليم الزراعي في وزارة التعليم أو وزارة الزراعة ، إن ذلك يعتمد على ما إذا كنا نريد أن نحقق أحسن تعميم في مجال الزراعة ، حتى لو كان من المحتمل أن يكون من خلال الطرق القديمة ، أو احتمال أن يكون نمط الزراعة قد مضى عليه الزمن ، أو يتم تعليمه وفقاً لأكثر الطرق حداثة وحضوراً إن السؤال يجب ذاته بذاته (١٢) .

Sir Charles Hanas "Decentra lization "Journal of Public Administration, (١٢) 3.117 133 (Apr , 1925).

ولكن هل يحيب فعلاً السؤال في العبارة السابقة عن نفسه ؟ فترص أنه تم تأسيس مكتب لتعليم الرراعى ، وأسدت إدارته ، على سبيل المثال ، إلى شخص لديه خبره كبيرة في البحث الزراعى أو أنه كان مديراً لمدرسة زراعية . وبالمثل تم تزويده بأمر دوى حلقية مناسبه . انطلاقاً من هذ الوضع فإن السؤال المطروح هذ هو : ما هو السبب أو المنطق المسح للاعتقاد بأنه لو ألحق المكتب بوزارة المعيم فإن أعضاء الهيئه التدريبية سوف يقومون بتدريس أساليب الزراعة لقديمة باستخدام طرق الزراعة الحديثة ، هي حين أنه لو ألحق المكتب بوراره بزراعة فإبهم سوف يقومون بتدريس ساليب الزراعة الحديثة باستخدام طرق الزراعة القديمة ؟ إن المشكلة الإدارية لمثل هذا المكتب سوف تكون هي تدريس أساليب الزراعة الحديثة باستخدام الطرق الحديثة ، وليس من الصعب أن تلخص كيفية عدم تأثير الموضع الإدارى للوحدة على هذه النتيجة . إن القول بأن السؤال يجيب ذاته بذاته يتحقق فقط لو أن الشخص لديه ثقة داخلية حقاً في إمكانية تعديل المكتب باعتباره وسيلة لإعادة توجيه أنشطة المنظمة .

هذه لتناقضات والتناقضات تلتفت المزيد من الاهتمام من طلاب الإدارة حلال اسبوت الماضية لقليلة . فعلى سبيل المثال ، طرح كر من جوليت GULICK والاس WALLACE وبنسون BENSON مرب وعيوب محددة لنماذج عديدة للتخصص ، احذين فى الاعصار لطروف التى يمكن فى ظلها تبين نموذج او اخر من هذه النماذج ^{١٤} . هذا التظليل فى محمله بطل عند المستوى النظرى ، أى أن البيانات لم تستخدم لإظهار التمييز المزعوم لهذه النماذج . وبطراً لأنه لم يتم بناء إطار شامل يمكن فى طله طرح المناقشة ، فإن التحليل نحا منحنى المنطق لأحادى الجانب الذى تتسم به الأمثلة لمقتبسة أعلاه أو نحو عدم الشولية .

مازق النظرية الإدارية :

تتعرض فى الوقت الراهن المبادئ الإدارية الأربعة لتي نمت مناهضتها فى بداية

Gulick, "Notes on the Theory of Organization," in Gulick and Urwick, op cit, pp. (١٤, 21-30) Schayler Wallace, op. cit, George C. S. Benson, "Internal Administrative Organization," Public Administrative Review, (473-486 (Autumn, 1941)

هذه لمقالة لتحليل نقدي . ولم يدو أي من هذه المبادئ الأربعة في صوره الأساسية ، لأنه في كل حالة ، بدلاً من وجود مبدأ واضح ، نجد مجموعة مكونة من اثنين أو أكثر من المبادئ المتنافرة التي تبدو أنها قابلة للتطبيق على قدم المساواة بالنسبة للموقف الإداري .

علاوة على ذلك ، فإن القارئ سوف يلحظ أن نفس الاعترافات من الممكن أن تظهر بقوة في موضوع ، المناقشات الاعتيادية للمركزية مقابل اللامركزية التي عادة ما تصل في الواقع إلى نتيجة مؤداه أن مركزية وطيفة اتخاذ القرار مرغوبة من ناحية ومن ناحية أخرى ، فإن هناك مزايا ليس فيها ليس هي اللامركزية

إننا نفسأل هل يمكن إيفاء أي شيء يكون مفيداً في بناء نظرية إدارية ؟ في وضع الأمر ، فإن كل شيء تقريباً من الممكن إنفاذه . لقد نشأت الصعوبة من معاملة ما يعد مجرد معايير لوصف ونشخيص لمواقف الإدارية على أنها "مبادئ للإدارة" . إن مكاناً للحزائى يعد بالتأكيد عنصراً مهماً في التصميم الناحج المنزل ، ومع ذلك فإن المنزل الذى يصمم من أجل ضمان أقصى قدر من أمان الخزان فحسب ونجاهل كل العوامل الأخرى ، فإن أقل ما يقل أنه سيعيد غير موارن . وسنل فإن ، مبدأ وحدة الأوامر ، ومبدأ التخصص على أساس الغرض ، والمركزية ، كلها عناصر يجب أخذها في الحسبان عند تصميم المنظمة الإدارية الكفوة . فلا يوجد عنصر واحد من هذه العناصر يسمى بالأهمية المطلقة لكي يعى بالعرض كمبدأ موجه لمحلل الإدارى . ففي تصميم المنظمات الإدارية ، كما هو الحال بالنسبة لعملياتها ، يجب أن تكون الكفاءة الكلية المعيار الموجه . من ناحية أخرى فإن لمزايا التي تتسم بالتعارض يجب أن توارن مع بعضها البعض ، كما يفعل المهندس المعماري تماماً عندما يزن مزايا خزائن إضافية مقابل المزايا المتعلقة بحجرة جلوس أوسع .

هذا الموضوع ، إذا ما كان صحيحاً ، فهو يشكل اتهاماً لكثير من الكتابات الحديثة بخصوص القصاي الإدارية . فكما تبين الأمثلة التي تم لاستشهاد بها في هذا الفصل بوضوح ، أن الكثير من التحليل الإدارى يتم على أساس اختيار معيار واحد ، ومن ثم تطبيقه على موقف إدارى من أجل الوصول إلى توصية في حين أن الحقيقة التي هي

صحيحه تمامًا ، وإن كانت مدققة لما سبق ، تتمثل في أن المعايير التي توجد والتي من الممكن تطبيقها للسبب نفسه ، ولكن نتيجة مختلفة - يتم تحايلها بشكل مناسب . إن المنهج الصحيح لدراسة الإدارة يتطلب تحديد جميع المعايير الشحيصة ذات العلاقة ، بحيث يمكن تحصيل كل موقف إداري على أساس المجموعة الكلية من المعايير وأن يتم البحث لتحديد مقدار الأوزن التي يمكن تخصيصها إلى المعايير المتعددة عندما تكون متعارضة بشكل مبادل ، كما هو المعتاد بالنسبة لها .

مدخل النظرية الإدارية :

يتمنى دراسة هذا البرنامج خطوة خطوة . ففي البداية يجب أن نعرف ، ما العناصر المنصنة في وصف المواقف الإدارية المستخدمة لأغراض التحليل ، ثم كيف يمكن تحديد الأوزن للمعايير المختلفة لنضعها في مكانها الصحيح في الصورة الإجمالية ؟ .

وصف المواقف الإدارية :

قبل أن يتمكن العلم من تطوير مبادئ ، فإنه من الضروري أن تكون لديه مفاهيم ذلك أنه قبل اتمكن من صياغة قانون الجاذبية ، كان من الضروري أن تكون هناك مفاهيم أو أفكار NOTIONS تتعلق بالتسارع والوزن . لهذا فإن المهمة الأولى بالنسبة للنظرية الإدارية تتمثل في تطوير مجموعة من المفاهيم التي سوف سيج وصف المواقف الإدارية ، على أسس ذات صلة بالنظرية . ولكي تكون هذه المفاهيم مفيدة علميًا ، فإنه يجب أن تكون عملية أي يجب أن يكون معناها مطابقاً للحقائق أو المواقف التي يمكن ملاحظتها تجريبياً . فتعريف السلطة الذي تم تقديمه في هذا الفصل يعد مثلاً للتعريف الإجرائي .

ما الوصف العملي المناسب للتنظيم؟ إنه الوصف الذي يحدد ، قدر الإمكان ، لكل شخص في المنظمة ماهية القرارات التي يتخذها ، والوعى التي يأنثر بها هي يحد كل من هذه القرارات . ولكن الأوصاف الراهية للمظلمات الإدارية تقصر إلى حد كبير دون الوصول إلى هذا المعيار . ففي أعين الأحوال تقصر هذه الأوصاف نفسها على

توزيع الوظائف والسمية الرسمية للسلطة هي لم تعطى إلا اهتماماً محدوداً للأنواع الأخرى من القوى أو التأثير التنظيمي أو لنظام الاتصال^(١٥)

فعلى سبيل المثال ماذا يعنى القول بأن الإدارة مكونة من ثلاثة مكاتب . لمكتب الأول شخص بوظيفة (أ) ، المكتب الثانى يختص بوظيفة (ب) ، والمكتب لثالث شخص بوظيفة (ج) ؟ ما الذى يمكن تعمله من مثل هذا الوصف الملعول بالإمكانية الشعبية للاستعداد التنظيمي؟ هي الواقع شيء محدود جداً . فمن الوصف السابق لم يتم إحراز أية فكرة عن مدى مركزية القرارات عند مستوى المكتب أو مستوى الإدارة . كذلك فإنه لم يقدم أية فكرة عن مدى الذى تمارس فيه سلطة الإدارة على المكتب فعلياً (فمن المفروض ألا تكون محدودة) . ولا لوسائل التى تمارس بها هذه السلطة . إلى جانب ذلك ، فإنه لا يوجد أى مؤشر بالنسبة للمدى الذى يمكن فيه لأنظمة الاتصال أن تساعد فى عمية التنسيق بين المكاتب الثلاثة ولا بأسسة إلى درجة التنسيق المطلوب بالنظر إلى طبيعة عمل هذه المكاتب . إنه لا يوجد أى وصف لأنواع لتدريب اتى خضع لها أعضاء المكتب ولا لمدى الذى يتيح فيه هذا التدريب تطبيق اللامركزية على مستوى المكتب . وباختصار فإن وصف المنظمات الإدارية من خلال مصطلحات شاملة تقريباً لوظائف وخطوط السلطة لا يعد كافياً تماماً لأغراض التحليل الإداري

سأعمل مصطلح المركزية . كيف يحدد هذا المصطلح ما إذا كانت عمليات منظمة ما مركزية 'و' لا مركزية ؟ هل تثبت الحقيقة استمثلة هي أن المكاتب الميدانية الموجودة أى شيء بخصوص المركزية ؟ أو أنه ربما قد لا تكون نفس لمركزية موجودة فى المكاتب التى تقع هي المركز الرئيسى ؟ إن التحليل الحقيقى للمركزية يجب أن يتضمن دراسه مكان اتخاذ القرارات فى المنظمة ، وطرق التأثير التى يتم استحداثها من قبل المستويات العليا فى المنظمة للتأثير على القرارات اتى يتم نخذها من قبل المستويات الأدنى . إن مثل هذا التحليل يكشف المزيد من الصورة المعقدة لعملية اتخاذ القرار أكثر من أى تعداد للمواقع الجغرافية لوحدات التنظيمية فى المستويات المختلفة .

(١٥) ربما تكون الدراسة المعدة من قبل ماكماهون وميلين وأوجس (مرجع سابق) MacMahon, Mil, et. and Ogden, تقترب أكثر من أى دراسة إدارية أخرى مشوره من لسموى المبتور المشود فى الصفحات ٢٢٢-٢٢٦ عن علاقات المراكز الرئيسية .

إن لوصف الإدري يعال في الوقت الراهن السطحية والبساطة المبالغ فيها وكذلك عيب لواقعية . فلقد قصر نفسه إلى حد كبير على لية لسلطة ، وخفق في أن يحتضن في ملكه الآليات الأخرى ، التي تحمل لأهميه نفسها ، المتمثلة في نموذج لالتأثير على السلوك التنظيمي . لقد عرف هذا لوصف الإدري عن مباشرة المهمة اشاقة المتبعة بدراسة التوزيع لفعلي لوظائف اتخاذ القرار . فقد كتفي بالحدث عن السلسلة ، والمركزية وطاق لثحكم و الوصفية وذلك دون البحث عن تعريفات إجرائية لهذه المصطلحات وحتى يبلغ لوصف الإدري مستوى أعلى من انصقل ، فإن هناك سبباً ضعيفاً في أن نأمن في أن التقدم سريع سيحقق نحو تحديد مصداقية المبادئ الإدارية والشبب منها .

تشخيص المواقف الإدارية :

قل طرح أي اقتراحات بجاسة ، من لضرورة الاستطراد قللاً ، وأن لتمعن أكثر في الطبيعة ادقيقة لافتراضات النظرية الإدارية . فنظرية الإدارة مهمة بالكيفية التي ينبغي أن تبني بها المنظمة . وذلك من أجل أن نتجز عملها بكفاءة . فالبدأ لرئيسي للإدارة والذي يسع مباشرة تقريباً من الخاصة العقلية للإدارة السسمة ، بكن في أنه من بين لبد نل العديدة التي تتضمن النلفة نفسها أنه ينبغي على الشخص أن بخار د نأ البديل الذي يقود إلى إجار كبير للأهداف الإدارية ، كما أنه ينبغي على الفرد أن بخار من بين البدائل المتعددة التي تقود إلى الإجار نفسه البديل الذي يتضمن أقل نلفة . وحيث إن هذا المبدأ المتعلق بالكفاءة يعد سمة لاية شط يحاوي بصريقة عقلانيه أن معظم تحقيق غايات محددة باستخدام الوسائ أو المصادر النادرة ، فإن هذا المبدأ يعد خاصية لنظرية الاقتصاد كما هو خاصية للنظرية الإدارية فالرهل الإدري بأخذ مكانه جنباً إلى جنب مع الرجل الاقتصادي التقليدي^(١٦) .

(١٦) بالنسبة لتوضيح مبدأ الكفاءة ومكانته في نظرية التنظيم انظر كلاريسى بي وايدلى وهيربرت إى سيمون Clarence E. Ridley and Herbert A. Simon قياس أنشطة البنية Measuring Municipal Activities (Chicago: International City Managers Assn. 2ed ed 1943) وخاصة لفصل الأول والتمهد الحاص بالصفة الثانية

وفي الواقع ، فإن مبدأ الكفاءة ينبغي أن يُعتبر كتعريف أكثر من كونه مبدأً فهو تعريف لما يُقصد بالسلوك الإداري السليم أو الصحيح ، فهو لا يرشدنا إلى الكيفية التي يمكن أن تعظم بها الإمكانيات . بل هو يقرر فقط أن هذا التعظيم هو هدف النشاط الإداري ، ومن ثم فإن النظرية الإدارية يجب أن تبين تحت أي ظروف يتخذ فيها هذا التعظيم مكانه

والآن ما لعوامل التي تحدد مستوى الكفاءة التي تحققها المنظمة الإدارية؟ إن من غير الممكن وضع قائمة شاملة بهذه العوامل ، غير أنه من الممكن تعداد الفئات الرئيسية . ربما يكون أبسط طريقة لفهم لموضوع هي دراسة كل عضو من أعضاء المنظمة الإدارية ، ومن ثم المساوئ عن القيود أو المحددات القصوى بالنسبة لكمية مخرجاته وبوعها . هذه المحددات تشمل (أ) محدّدات تتعلق بقدرته على الأداء . (ب) محدّدات تتعلق بقدرته على اتخاذ القرارات الصحيحة . إن بإمكان المنظمة الإدارية أن تعالج أهدافها ذات كفاءة عالية ، وذلك بالقدر الذي يتم فيه إراحة هذه المحددات ، ذلك أنه إذا ما كان لدى شخصين المهارات والأهداف والقيم المعارف واسطوانات نفسها ، فإن بإمكانهما أن يقررا بطريقة عقلانية بنى لإجراء نفسه أو الحل فحسب لهذا السبب ، فإنه يتحتم على النظرية الإدارية أن تأخذ في اعتبارها لعوامل التي سوف يتحدد على أساسها ماهية لمهارات و لقيم والمعارف التي يطلق منها عضو لمنظمة في مباشرته لعمله . إن هذه هي المحددات المتعلقة بالعقلانية التي يجب أن تتعامل معها مبادئ الإدارة .

فمن ناحية ، فإن العرء محدود بهذه المهارات ، والعادات ، والأفعال الإرادية والتي لم تعد هي عالم الشعور ، فأداؤه ، على سبيل امثال ، قد يكون مقيداً ببراعته ليدوية أو سرعة استجابته أو قوته . كذلك فإن عملياته في اتخاذ لقرارات قد تكون مقيدة بسرعة عملياته العقلية ، ومهارته الحسابية هي لمرحلة الإعدادية وهكذا دواليك . هي هذا المحال فإن مبادئ الإدارة يجب أن تكون مغنية بفلسفة لجسم البشري ، والقوانين التي تحكم مهاره التدريب والعدد . إن هذا هو الحقل الذي تم استثماره بدرجة عالية من النجاح من قبل اتباع تبلور ، والذي تم في إطاره بشوء دراسة لوقت والحركة . TIME AND MOTION

من ناحية ثانية فإن الفرد مقيد بقيمه تلك المفاهيم المتعلقة بالعرض والتي تؤثر عليه في اتخاذ قراراته ، لذلك فإنه إذا ما كان ولاؤه للمنظمة كبيراً ، فإن قراره قد تشهد قبولاً حقيقياً للأهداف التي وُصِبَ للمنظمة ، بالمقابل فإنه إذا ما كان هذا الولاء غير موجود ، فإن الدوافع التحفيزية قد نقتل في كفاءته الإدارية ، كذلك فإنه إن ما كانت ولاءاته ملتزمة مع المكتب الذي وظفه ، فإنه قد يعتمد في بعض الأحيان على اتخاذ قرارات ضاره بالوحدة الكبرى التي يعتبر هذا المكتب جزءاً منها . في هذا المجال فإن مفادى الإدارة يجب أن تكون معنية بالعوامل التي تحدد الولاء والروح المعنوية المرتبطة بالقيادة والمبادرة ، كما يجب أن تكون معنية بالناشآت التي تحدد الجهة التي سوف ترتبط بها الولاءات التنظيمية للفرد .

من ناحية ثالثة ، فإن الفرد مقيد بالمدى الذي تكون فيه معارفه بالأشياء ذات صلة بعمله . هذا الوضع ينطبق على كل من المعارف الأساسية المطلوبة في اتخاذ القرار - فعلى سبيل المثال فإنه يجب على مصمم الحسر أن يعرف أساسيات الآليات والمعلومات المطلوبة لجعل قراراته ملائمة للموقف المعين . وعلى هذا المجال ، فإن النظرية الإدارية معنية بمثل هذه الأسئلة الأساسية وذلك من قبيل ماهية لقبود المطروحة على كمية المعارف التي يستطيع العقل البشري اكتسابها واستخدامها ، مقدار لسرعة التي يمكن أن يتم بها استيعاب المعارف ، الكيفية التي يرتبط بها التخصص في المنظمة الإدارية مع التخصصات في المعرفة السائدة في البناء المهني في المجتمع ، الكيفية التي يمكن بها لنظام الاتصالات أن يمرر المعارف والمعلومات إلى مراكز القرار الملائمة ، أنواع المعارف التي يمكن والتي لا يمكن بقائها بسهولة ، الكيفية التي تتأثر بها الحاجة إلى نقل المعلومات داخلياً من خلال مداخل التخصص في المنظمة هذا المجال قد يكون لأهمية المستقرة للنظرية الإدارية ، وأن اكتشافها سوف يسلط الضوء بدون أدنى شك على التطبيق لمبادئ الإدارة .

هذا الثالث من القيود ربما لا يصمم بشكل كامل مجال العقلانية ، حيث إن هناك أصلاً أخرى يتطلب الأمر إضافتها إلى الصورة هي أية حالة ، غير أن تعداد هذه القيود سوف يخدم فيما يتعلق بالإشارة إلى الاعتبارات التي يجب أن تدخل في بناء المبادئ الإدارية الصحيحة والمنسقة .

فالحقيقة المهمة التي يجب أن نحفظها في الذاكرة هي أن القيود الواقعة على العقلانية هي قيود صغيرة بل إن أكثر هذه المتغيرات أهمية ، هو أن الوعي بهذه القيود قد يؤدي في حد ذاته إلى تغييرها . فلو فترضنا ، على سبيل المثال ، أنه قد تم في منضمه ما اكتشف أن الولاءات التضمينية المرتبطة بوحدات إدارية صغيرة قد قاد على الدوام إلى درجة ضارة من التنافس بين لوحدات داخل المنظمة . عندئذ فإن البرنامج المخصص بدمرب أعضاء المنظمة لأن يكونوا على وعي بولاءاتهم ، وولاءات من يفعون تحت إشرافهم تجاه المجموعة الصغيرة التي يعملون بها بدلاً من ولأولاءهم تجاه المجموعة الكبرى ، أي المنظمة ، ربما يقود إلى تغيير ملحوظ جداً بأسس القيود الموجودة في تلك المنظمة (١٧) .

ونقطة أخرى ذات علاقة بموضوع القيود هي أن مصطلح "السلوك العقلاني" ، كما يستخدم هنا ، يشير إلى العقلانية عندما يتم تفهيم ذلك لسلوك من منطلق أهداف المنظمة الكبيرة ، وبالنسبة للاختلاف في اتجاه أهداف الفرد عن تلك الأهداف المتعلقة بالمنظمة الكبرى ، كما تمت الإشارة إلى ذلك أولاً ، فإن هذا مجرد عنصر واحد من هذه العناصر المتصلة بالعقلانية التي يجب أن نتعامل معها اسطورية .

تحديد أوزان للمعايير :

الخطوة الأولى هي انقصر الدقيق لمبادئ الإدارة - إدر - تتمثل في تطوير معررت من أجل وصف المنظمة الإدارية ، بحيث تتفق هذه المعررت مع لمعصيات التي تم اقتراحها أولاً . والخطوة الثانية ، والتي تم تحديدها أيضاً ، تتمثل في دراسة القيود المتعلقة بالعقلانية ، وذلك من أجل تطوير تعداد كامل وشامل للمعايير التي يجب أن تحدد أوزنها في عملية تفهيم المنظمة الإدارية ، ذلك أن الأقوال المتداولة الحالية تمثل فقط جزءاً يسيراً وغير منظم من هذه المعايير .

(١٧) من أجل إيراد مثال على استخدام مثل هذا التدريب ، انظر هيربرت سيمون وويسام ديفين (١٧) Herber A. Simon and William Davine, ضبط العوامل الإنسانية في التحربة لإدرية "Controlling Human Factors in an Administrative Experiment" المنشورة في مجلة Public Administration Review, 1 487-492 (Aututun, 1941)

على أنه حتى عدم يتم تنفيذ هاسين بهمين ، يبقى صرووه تحديد دوران للمعير
وبطراً لأن المعايير أو الأقوال المتداولة عالياً ف يكون في سافس أو معارضى بشكل
متبادل فإنه ليس كافياً محدد تحديد هذه المعير ، فعلى سبيل المثال ، فمجرد معرفه ،
أن محيراً معيماً في انظمه سوف يوسى إلى تقليص نطاق الإشراف لا بعد هذا كافياً
لتبرير لتعير ذلك ان هذا المكسب يجب أن يقدرن في مقابل لحساره لحنطة
الخدمة عن الاتصال بين امراتب العليا والدنى في الهرم الإدارى

لهذا السبب ، فإن النظرية ، لإدارية يجب أن بهنم أيضاً بالسؤال المنعلق بالآوزن
اللى ينغى تطبيعها بالنسبة لهذه المعايير . أى بالنسبة للمشكلات المتعقبة بأهميتها
النسبية فى ايه موقف حقيقى هذا السؤال يعد سؤالاً عملياً ، ومن ثم فإن لإجابه
عليه لا يمكن حتى محدد المحاوه فيها فى كتب مثل هذا ذلك أن ما هو مطلوب يتمثل
فى إجراء بحث مداسى وتجربة من أجل تحديد الرعة انسيه للأنظمة الاداريه البده
ولعمل ذلك من الإطار لبحثى لإجراء هذا البحث متاح بالفعل فى مبدأ الكفاءة لهذا
هبة بما كتب لمنظمة الإدارية المعرصة للتقويم الموضوعى حاضعة للدراسة ، فإن
اتعير الفعلى فى الإيجار لتاجم عن تعديل الأنظمة الإدارية فى هذه المنظمة يمكن أن
يكون عندئذ قابل للملاحظة والتحليل .

إن هناك شرطين لا غنى عنهما بالنسبة للبحث لتاجم فى ضوء هذه الضوابط .
أولهما أنه من الضرورى أن يتم تعريف أهداف المنظمة الإدارية موضع الدراسة فى
مصطلحات محددة حيث إن ذلك قد يؤدي إلى قياس النتائج التى تم الوصول إليها
على أساس هذه الأهداف قياساً دقيقاً ، ثانياً أنه من الضرورى توظيف واستخدام
المنطق التحريبي الملائم من أجل استمك من عزل تأثير عامل محدد تحب ظروف
أدراسة من تأثير العوامل الأخرى الجانبية التى من الممكن أن تؤثر على المنظمة فى
الوقت نفسه .

هذان الشرطان من النادر أن يتوافرا بصفة جزئية فيما يسمى "بالتجارب الإدارية" .
فمجرد الحقيقة أن المشرع يصدر قانوناً بإنشاء وكالة إدارية ، ثم تعمل الوكالة لمدة
خمس سنوات ، يتم بعد ذلك لتأوه ثم بعدئذ يتم إجراء دراسة تاريخية لعملياتها
فإن ذلك ليس كافياً لجعل دربع تلك الوكالة تجربة إدارية . إن المشرع الأمريكى

الحديث ملىء بمثل هذه "التجارب" التي يمد الخطباء في الدول المجاورة بالدروس القوية عندما تطرأ قضايا مماثلة في مناطقهم ، غير أنها لا تقدم لبحث العلمي سوى القليل أو لا تقدم شيئاً على الإطلاق فيما يتصل بالدليل الموضوعي ، بأي شكل من الأشكال .

إن أدبيات الإدارة لا تتضمن سوى قلة ضئيلة من الدراسات البحثية ، تلي هذه شروط الأساسية المتعلقة بالمنهجية ، ومعظم هذه الدراسات لا تلامس كبد المشكلة المنظمة إلا جزئياً . هناك - وقبل كل شيء - دراسات مجموعة تايلور التي كانت تسعى لتحديد الظروف التقنية المتعلقة بالكفاءة . وقد لا يكون أي من هذه الدراسات يُعد مثلاً أفضل لطرق البحث العلمي الذي يتسم بالمثابرة من دراسات تايلور ذاتها عن تقطيع المعادن ^(١٨) .

وما فيما يتصل بالدراسات المتعلقة بالجوانب الإنسانية والاجتماعية هي الإدارة فإنها أقل ندرة من الدراسات المتعلقة بالجانب التقني . من بين أكثر هذه الدراسات أهمية أسسها الشاملة للدراسات في مجال الإجهاد والتي بدأت في بريطانيا خلال الحرب العالمية الأولى ، وبلغت دروبها في تحارب شركة ويسترن إلكتروك WESTERN ELECTRIC ^(١٩) .

وفي مجال الإدارة العامة ، فإن المثال الوحيد لمثل هذه التجربة يتمثل في سلسلة الدراسات التي تم إحراؤها في حقل الرعاية العامة والتي كانت تستهدف تحديد العدد اللازم للحالات التي يمكن أن يعمل معها موظفو الشؤون الاجتماعية ^(٢٠) .

F. W. Taylor, On the Art of Cutting Metals (New York: American Society of Mechanical Engineers, 1907).

(١٩) بريطانيا العظمى ، وزارة المدبر ، لجنة صحة عمال الأبخار ، تقرير خيامي (London: H.M. Stationery Office, 1918), F. J. Roethlisberger and William J. Dierckson, Management and the worker (Cambridge: Harvard University Press, 1939).

(٢٠) Ellery E. Reed, An Experiment in Reducing the Cost of Relief (Chicago: American Public Welfare Assn, 1937); Rebecca Staman, "What is the Most Economical Case Load in Public Relief Administration?" Social Work Technique 4: 117-12. (May-June, 1938), Chicago Relief Administration, Adequate Staff Brings Economy (Changer American Public Welfare Assn, 1939), Constance Hastings and Sava S. Sohware, Size of Visitor's Caseload as a Factor in Efficient Administration of Public Assistance (Philadelphia: Philadelphia County Board of Assistance, 1939), H. A. Simon et al., Determining Work Loads for Professional Staff in a Public Welfare Agency (Berkeley: University of California, Bureau of Public Administration, 1941).

وبطراً لأن دراسات للأجهزة الإدارية - بصرف النظر عن هذه الأمثلة المتفرقة - قد تم جراؤها دون الاستفادة من عامل الضغط أو للقياس لموضوعات النتائج فقد كان عليها ذلك الاعتماد بالنسبة لتوصياتها واستنتاجاتها على حجج أو مسوغات مسبقة نابعة من مبادئ الإدارة . هذه الحجج قد بينت في هذا الفصل كيف أن المبادئ التي تم استنتاجها بهذه الطريقة لا تعدو أن تكون مجرد "مثل متداولة" .

إن البرامج الذي تم إبراز جوابه هنا ربما يبدو برنامجاً طموحاً أو حتى وهمياً غير عملي . ولكن ينبغي ألا يكون هناك بالتأكيد أية أوهام في سبيل هذا البرنامج ، بالنسبة لطول واعطافات المسار الذي سوف يتم قطعه . وعلى أية حال ، فإنه من الصعب التثبت من ماهية البديل المناقش وبالتأكيد فإنه لا يمكن لأي من الممارس أو لمختبر الاقتناع بأساليب التحليل العميقة التي قدمتها به مبادئ الإدارة . كما أنه لا يوجد أي سبب للاعتقاد بأن العودة إلى الوضع السابق بطريقة أكثر نظراً مقارنة بما تم إبرازه هنا سوف يؤدي إلى تعبيرات واسعة في هذه الأدوات لجعلها أكثر فائدة

إن من الممكن الاعتراض على القول أن الإدارة لا يمكن أن تطمع لأن تكون عميقة ، فهي بطبيعتها لا يمكن أن تكون أكثر من قس ، وسواء أكان هذا القول صحيحاً أو خطأ ، فإن هذا الاعتراض ليس له صلة بالمناقشة الحالية . إن السؤال المتعلق بالدرجة الدقيقة التي يمكن بها صياغة مبادئ الإدارة هو السؤال الذي يمكن أن تجيب عليه الخبرة أو التجربة . وسواء أكاتب مبادئ الإدارة منطقية أو غير منطقية فإنه لا مكان للمجادلة في هذا الشأن . وحتى الآن لا يمكن تأسيسه على الأمثال .

وكما تمت الإشارة سلفاً ، فإن الكتاب الحالي سوف يحاول تحقيق الخطوة الأولى في بناء النظرية الإدارية أي بناء لمفردات الملائمة والمدهج التحليلي ومن أجل القوى بأن الخصومات الأخرى سوف تتبع الخطوة الأولى فإن اشخص يجب أن يكون حذراً في ألا يغفل من أهمية أو ضروره هذه الخطوة الأولى . ومما لا شئت فيه فإن أدبيات الإدارة لا تقتصر إلى "النظرية" أكثر من اهتمامها إلى الدراسات والدحية الوصفية والتجريبية . فما نفكر إسه وجود جسر يربط بين هذين المجالين بحيث يمكن للنظرية توفير مرشد لتصميم تجارب ودراسات جوهريه ، هي الوقت الذي يمكن فيه للدراسات

التحريسة ان تقدم اختباراً قاطعاً وتصحيحاً لمسار لنظرته . إنه إذا ما قُدِّر بهذا الكتاب النجاح ، فإنه سوف يسهم في بناء مثل هذا الجسر .

تعليق على الفصل الثاني :

من الممكن ساول النظرية لإدارة من خلال مدخلين . فمن ناحية ، فبإمكاننا أن نحاول - كما هو الحال بالنسبة لأي مجال علمي - بناء وصف صحيح واقعي للكميات التي يطبق عليها مسمى المنظمات مصحوباً ذلك بتفسير لسلوكيات هذه المنظمات ، بما في ذلك الظروف التي يمكنها في ظلها العمر بفعالية أو بدور فعالية وكيف أن الفعالية أو عدمها بالنسبة لتصاميم تنظيمية تتعلق بالبيئات التي يجب عليها التكيف معها . إن هذا هو المنحى العلمي تخريدي لنظرية التنظيم الذي تم الأخذ به في فصل لتاسي

من ناحية أخرى ، فبإمكاننا أن نفكر في نظرية التنظيم باعتبارها تقدم دليلاً بالنسبة لتصميم المنظمات ، وذلك بالطريقة نفسها التي تقدم بها فن العمارة دليلاً بالنسبة لتصميم المباني ، وكذلك لدليل المهندسي بالنسبة لتصميم الآلات والهيكل . به لا يوجد أي معارص بين العلم الحقيقي وعم الهندسة ، ولكن يوجد تناقض ملحوظ في وجهات النظر . فنعلم معنى إيجاد الفوايين التي تحكم سلوكيات الأنظمة بجميع الأنواع المختلفة . فالهندسة معينة أنظمة التصميم التي سوف تحقق الأهداف المرغوبة . وفي هذا ، لتعليق ، فإننا سوف نلقي نظرة فاحصة أخرى على نظرية التنظيم من وجهة نظر هندسية أو تصميمية .

الأمثال وتصميم المنظمة :

بأمل الأمثال التي احتلت الكثير من اهتمامنا في الفصل لتاسي . فلقد أكدت النظرية الكلاسيكية أن المنفعة من الممكن أن تكون فاعله إلى حد بعيد مادام أن تصميمها يوائم مطالب الأمثال . لقد اظهرنا أن هذه المبادئ التقيدية كانت متناقضة على نحو متبادل ، ومن ثم لم تقدم أساساً جيداً للعلم إلا أن استطعنا - عن طريق البحث - تحديد ماهية الظروف ومقدار الدرجة التي ينبغي أن يحدد كلأ منها الأسبقية .

إننا إذا ما نظرنا إلى أسؤال نفسه ، ليس على اعتداله أمر متعلق بالعلم وإنما بمجال الهندسة ، فإن لإجابة عليه يكون من صعوبة ، انطلاقاً من هذه نظرة الجديدة ، فإن لأمثال ليست قوياً لا يمكن أخرافها ولكنها إرشادات للتصميم ، فعلى سبيل المثال عندما نعلم إلى تصميم نظام يتبعو بالتحصيل ، نأخذ هي الحسبان إلى مدى يمكن دمج لمشاطات التي تسعى إلى تحقيق لأهداف نفسها ، والأنشطة التي ستخدم العمليات نفسها والأنشطة التي يتم تنفيذها في الموقع نفسها وهكذا .

حتى يمكن للمصممين استخدام هذه الإرشادات بذكاء ، فإنهم لا زالوا بحاجة إلى لمعرفة العلمية التي عرّجوا عليها في الفصل الثاني معرفة الظروف التي يمكن في ظلها أن يكون لأي من المرشحات أهمية خاصة . على أن الصعوبة الرئيسية في نظرية التنظيم التقليدية تتمثل في إشغاله بالكتشاف مدى مطلق للتنظيم ، يمكن تطبيقها بصورة مطلقة في المنظم جميعها في الأوقات كلها إلى مبادئ التنظيم لا نرى تظهر بانتظام في مرجع للتنظيم ، عبرها هُشئت بالتأثير الفعلي والبحث التجريبي الذي أوضح إلى أن هناك حاجة لوجود تصاميم تنظيمية مختلفة للوظائف المختلفة وبيئات مختلفة .

النظرية الموقفية :

تكيف المنظمات مع الظروف :

كما ، أوضح ويليام ديل WILLIAM DILL في دراسة مسكوة من هذا النوع من أن لشركة التي تصنع عدد كبير من المنتجات المختلفة لعملاء في مصانع عديدة مألوفة بالتنظيم بطريقه مختلفه عن الشركة التي تعمل على صناعة خط واحد من المنتجات لمجموعة محدودة من العملاء ، إذا ما كانت هذه شركة برع في البقاء والأزدهار^(٢١) . بالإضافة إلى دراسة ويليام ديل هناك دراسات أخرى نُقدم في الوقت الراهن معلومات

(٢١) انظر

W. R. Dill, "Environment as an Influence on Managerial Autonomy," Administrative Science Quarterly, 2:409-443 (1958).

غريزة عن كيف المنظمة مع السنة . هذه الدراسات تم جرؤها من قبل كل من جون ودورد Joan Woodward ، ونوم بيرس وحورج . إم سبولكر Tom Burns and George M. Stalker وتشارلز بيرو Charles Perrow ، وجيمس دي ثومبسون James D. Thompson ، وبول ار . لوريس وجاي . ديلو . لورش Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch وعدد آخر من الباحثين (٢٢) .

بعض هذه الأبحاث التي تمت وفقاً لهذه لقضايا تدخل تحت مسمى "النظرية الموقفيه" . إن الفكرة الأساسية في هذه النظرية تتمثل في أن ما يُشكل بناء المنظمة الفاعلة يعتمد على الأهداف والظروف الاجتماعية والغنة . هذه الفكرة تتكرر في كل موضوع من موضوعات اسسوك الإداري . فعني سبيل المثال ، ناقش التعليق على الفصل الحادي عشر علاقة الشكل التنظيمي بالبيئة والمهمة . وفي هذا التعليق فإن حابه دراسيه عن إدارة التعاون الاقتصادي ECONOMIC COOPERATION ADMINISTRATION للوكالة الفيدرالية التي تم إنشاؤها في عام ١٩٤٨م من أجل إدارة خطة مارشال لمساعدة بلدان أوروبا الغربية . نقدم توصيحاً قوياً عن كيفية تأثير الأهداف على بناء المنظمة والعكس . هذه التوضيحات سوف أقدم عليها بعض من لتعليقات المبدئية هنا .

لقد أكدت الدراسة المتعلقة بإدارة التعاون الاقتصادي بأن تصميم المنظمة . مثله في ذلك مثل حل أي مشكلة أخرى . تبدأ بإيجاد الطريقة الملائمة لتصوير وضع المشكلة . على أنه ما لم يتقدم المصممون للمشكلة بتصوير جاهز (أي أن المشكلة من قبيل ذلك النوع الذي سعت لهم مواجهته من قبل) . فإن اهتمامهم سيبدئ يجب أن يكون منصباً على إيجاد تصور من نوع ما ، وحينئذ فقط بإمكانهم توجيه اهتمامهم إلى حل

(٢٢) لقد تمت كتابة مقدمة مميزة لهذه الأبحاث من قبل ديلو . إتش ستارباك W. H. Starbuck ed. Organizational Growth and Development (Harmondsworth, Middlesex, Eng and Pengam Books, 1971) وحاصه مقاله ستارباك اتمهده Organizational Growth and Development, "chap 9 by D. S. Pugh, D. J. Hubron, C. R. . and C turner

المشكلة (١٢٣) ، ففي إدارة التعاون الاقتصادي نجد العموص المدنى لأهداف الوكالة والتعارض بين الأهداف لسذيلة قد هاد إلى تشكيل ممثلين متناقسين . ولم تأخذ انبظمه بشكلأ محدد ، لا بعدما تم احتبر أولئك المتناقسين إزاء المهام المصويه فى انبظمه وتم الوصول فى اجتماع ذلك لشأن إن توطيد محسة القرار فى المنظمة يتطلب أن تكون لدى معظم المشاركين فى لعمله صوره عامة عن المنظمة وأهدفها .

المثال لثانى الذى تمت مناقشته فى التعليق على الفصل العاشر يتمثل فى تنظيم كليه لإدارة الأعمال ، حيث جاءت إحدى تصورات المهمة من العلوم التى تشكل الأساس وتكون مدرسه إدارة الأعمال (من ذلك على سبيل المثال ، الاقتصاد ، علم الاجتماع ، بحوث العمليات ، علم النفس وعلم لحاسب لالى) فى حين ر هذك تصورات اخرى مختلفة نماماً تتبع من لعلم الحقيقى للمنظمات وإدارة التى يمكن تطبيق المعرفة العلميه عليها . ان ما تحتاجه كليه إدارة الأعمال ، و اى كليه مهنيه يكمن فى طرح بصور للمهمة بعمل على لمحافظة على درجة عالنه من البطارق بين صور المؤسسة التى حلب إليها من قبل طاقم التدريس الذين تم اختيارهم من عالم الممارسة والتطبيق .

الهيكل والعملية فى التصميم :

متلما يقدم علم استشرىح وعلم وظائف الأعضاء مداخل متممه لدرسة الكائنات الحية ، كذلك فإن الهياكل والعمليات نقدم مداخل منممه دراسة المنظمات ، فالكثير من البحوث التى تربط بين المنظمة و لبيئة تؤكد الخصائص الركينة للمنظمات وفى هذا الكتاب قابلا سوف نفعحص بعق الباب لكيف للمثشة فى كيف تحسن عملية اتخاذ

(١٢٣) لقد تمت مناقشته نموذج فى حل لمشكلات . وانهام المعرفة الأخرى فى الفصل ثالث من حل المشكلات لاسببه Human Problem Solving مرجع سابق وهو حى ار هير و تش رى سامون مهم تعليقات المشكله المكتوبه J R Hayes and H A Simon "Under standing Written Problem Instructions" فى ال دسوجريج المعرفة وإدارة L W Gregg ed Knowledge and Cognition (Potomac Md Problem Associates, 1974)

القرار ونظم الاتصالات موقعا وسطاً بين المنظمة وبينتها ، وسوف نقدم هنا مثالين موجزين لتوضيح كيف يمكن استعمال وجهة النظر هذه من أجل فهم ومعالجة تصميم التنظيم في قطاع الأعمال .

تنظيم المحاسبة ^(٢٤) :

منذ سنوات مضت حاولت دراسة مكثفة أن نحدد كيف ينبغي أن يتم تنظيم الأنظمة المحاسبية من أجل أن تمثل أعظم فائدة بالنسبة للمديرين التنفيذيين في عملية اتخاذهم بقراراتهم وحل مشكلاتهم . إن الإجابة على هذا السؤال تتطلب تحديد ماهية الأنواع المهمة من القرارات التي يتم اتخاذها من قبل المسؤولين التنفيذيين ، وعند أية مرحلة في عملية اتخاذ القرار من الممكن أن يكون إدخال البيانات مفيداً . ومن خلال ملاحظة عملية اتخاذ القرار الفعلية بالتفصيل وهي عدد من اشركات ، حدد أن الحاجة إلى بيانات معينة قد تم تحديدها عند مستويات تنظيمية مهمة مثل مستوى نائب الرئيس ، ومستوى مدير المصنع ومستوى رئيس القسم في المصنع - حيث إن كل مستوى يظهر مشكلات معينة من الاتصال بالنسبة لقسم المحاسبة

ومن خلال تحليل متطلبات البيانات في مواقع محددة ، فقد تم تطوير نمط عام من تنظيم قسم المحاسبة من المتوقع أن يكون فاعلاً في عملية توفير البيانات بالنسبة للمديرين التنفيذيين . معنى سبيل المثال : فقد تم اقتراح إيجاد محل محاسبي أو أكثر على مستوى الإدارة في المصنع ، بحيث يكون له إلمام شامل بالعمليات وذلك من أجل أن يقوم بمساعدة رؤساء الإدارات في عملية تفسير ومراجعة التكاليف من خلال كشوفات التكاليف الشهرية ، من ناحية أخرى ، فبعد المستويات العليا ، تم تقديم مقترح يتعلق بإيجاد عدد صغير من مجموعات المحللين الإستر لتحديث يكون عندهم في

(٢٤) هذه المناقشة مستمدة من تقرير لدرسه تم إحراؤه مشاركة مع هارولد جيتركو ، جورج كورميتسكاى وجوردون تايدال ، Harold Guetzkow, George Koemetsky, and Gordon Tyndall بعنوان المركزية مقابل اللامركزية في تنظيم قسم مراقبة النفقات Centralization and Decentralization in Organizing the Controller's Department, New York : Controllershship Foundation, 1964)

- مجمله منصفاً على دراسات خاصة بدلاً من الاهتمام بالتقدير الدوري - حيث يتولون تحليل التكاليف وتوقعات المرتبطة باستعيرات محتملة في وسائل التوسع والأجهزة
- أن اهتمام الحالي لا يكمن كثيراً في نتائج لدراسه بقدر ما ينصب على المضمين المعققة عالية التصميم التنظيمي وإعادة لتنظيم ، وذلك على النحو التالي
- ١ - أن أساس الدراسة هو اختبار للكيفية التي يتم بها بالفعل احاد لقرار والمكان الذي يتخذ فيه .
- ٢ - لقد تم بناء النمط التنظيمي الذي تمت استوصية به بالسمة بتمحاسة حول مهمتها المعققة بصياغة هذه القرارات والتأثير فيها
- ٣ - ضرورة تطبيق لتوصيات المتعلقة بالتغيير التنظيمي من خلال تحديد تعسرات في النمط من يتحدث إلى من ، وكيف يتم ذلك في الغالب وحول ماذا يتم الحديث ، بدلاً من إحداث تغييرات في لخرط التنظيمية .

تطوير المنتج

تمر المصانع التي أنشئت مبدئاً على تقنية جديدة مختلفة حدرت عن سابقتها خلال مراحل متعددة من تطوير وتحسين المنتج ففي المرحلة الأولى يكون المصدر الأساسي لتحسين المنتج عده في التقنية الجديدة داه ثم العلوم التي تشكل أساس لأساس وهكذا ، فعندما كانت صناعة الحاسب الآلي تمر بهذه المرحلة ، كانت هيمنة المصنع تعتمد بشدة على تحسينات تقنية أساسية في ذاكره لحاسب آلي ويوتره ، وهي التحسينات ، التي نجحت في المقابل ، من التقدم في فيزياء لحالات الصلبة والبحث الأساسي في تنظيم أنظمة حهاز الحاسب الآلي . وفي مرحلة عالية أصبح تحسين المنتج إلى حد بعيد نمطاً من التفكير بالنسبة للمستخدم ، على سبيل المثال توقع مرجمات ملائمة بالنسبة لتطبيقات المستفيد .

أن تحليل مصادر الأفكار الجديدة في هاتين المرحلتين سوف يظهر أن أنواعاً مختلفة من مهارات البحث والتطوير كانت مطلوبة ، بالإضافة إلى الحاجة إلى أنماط مختلفة من الاتصالات ما بين الإدارات الهندسة وبنائها ، وعلى المدى الطويل ، فإن

الأحداث تفرض التغييرات التنظيمية الملائمة في معظم الشركات (التي استمرت) ، غير أن التحليل التنظيمي المنظم لعملية تطوير المنتج عادة تسبب في إحداث هذه التغييرات بشكل فوري ومريح مادياً .

إن المشكلات الرئيسية في تنظيم البحث والتطوير تكمن في جمع المعلومات من مصدرين مختلفين . المصدر الأول من العلوم العلمية التي تشكل قاعدته التقنيات الأساسية المستعملة ، والمصدر الثاني من البيانات التي تحدد متطلبات استج بالنسبة للمستخدم غير أن هذا يعيدنا مباشرة إلى مشكلة التنظيم التي لم نذكرها في الجراء السابق من هذا التعليق والممثلة في أن تنظيم مدرسة مهنية مخصصة يطرح تقريباً المشكلة نفسها التي يطرحها تنفيذ قسم احوارد البشرية و لتطوير لهذا فإن السؤال المطروح هنا هو كيف يمكن الموازنة بين معلومات أساسية بالنسبة للقرارات عند تنشأ هذه المعلومات في مصادر متبينة ومتباعدة ؟

وكما يقترح هذه الأمثلة ، فإن الأسلوب الرئسي في اسحليل المقترح في هذا الكنب يتمثل في تطوير صورة دقيقة وواقعية سقرارات المطلوبة لنشاط منظمة م ، وكذا بوافر المقدمات المنطقية أو الحثثات والمعطيات التي يسهم في هذه القرارات . ومن أجل عمل ذلك ، فإن الشخص يحتاج إلى مفردات ومفاهيم سعامل مع المشكلات التنظيمية بطريقة أكثر رسوخاً مما تفعله .لحكمة المحلية التي تم طرحها بالنسبة للتحليل التنظيمي في الماضي .

الفصل الثالث

الواقعية والقيمة في اتخاذ القرار

لقد اشرث في الفصل الأول إلى أن كل قرار يتضمن عناصر من نوعين أطلق عليها مسمى الواقعية والقيمة على التوالي . هذا التمييز بينهما يبرهن على أنه مهم جداً بالنسبة للإدارة . فهو يقول - أولاً وقبل كل شيء - إلى استيعاب المقصود بمعنى القرار لإدري لصحيح . كما أنه - ثانياً - يوضح التمييز بين الأسئلة المتعمقة بالسياسات والأسئلة المتعلقة بالإدارة ، كما هو معمول به في غالب في أدبيات الإدارة . هذه القضايا المهمة سوف تكون موضوع الفصل الحالي .

ومن أجل إيجاد إجابة راسخة لهذه الأسئلة مستندة إلى المبادئ الأولية فإن الأمر يتطلب أن يقدم لهذا الكتاب في الإدارة بمعالجه فلسفه طويله . إن الأفكار الأساسية هي بالفعل متاحة في أدبيات الفلسفة . لهذا السبب ، فإن النتائج التي تم التوصل إليها من قبل مدرسة معينة من مدارس الفلسفة الحديثة - أصحاب لفلسفة لوضعية المنطقية - سوف تُقبل باعتبارها نقطة البداية . كما أن مضامينها سوف توظف بالنسبة لنظرية لقرارات التي هي موضوع المبحث . فالقارئ المهتم بفحص المصطلح الذي تستند إليه هذه المبادئ سوف يجد مراجع بالنسبة للأدبيات في هوامش هذا الفصل

التمييز بين المعنى الواقعي والأخلاقي :

لافتراضات الواقعية هي عبارات تتعلق بالعالم الملحوظ والبهج الذي نعيش به ^(١) . فمن حيث المبدأ فإن الافتراضات الواقعية قد يتم اختبارها من أجل تحديد فيما إذا كانت هذه الافتراضات صحيحة أو زائفة ، وفيما إذا كانت ما تقوله هذه الافتراضات بخصوص العالم يحدث بالفعل ، أو أنه لن يحدث .

(١) بعد بومبست نظريه لوضعيه هي علاقي بطبيعة لافتراضات اعلميه بشكل مفصل من قبل كل من Charles W. Morris, Foundations of the Theory of Signs and Rudolf Carnap, Foundations of Logic and Mathematics, in International Encyclopedia of United Science, vol. L, nos. 2nd 3 (Chicago University of Chicago Press, 1937 and 1938). I W. Bridgman, The logic of Modern Physics (New York, Macmillan, 1937), Rudolf Carnap, "Festableness and Meaning," Philosophy of Science, 3, 420 + 71 (Oct. 1936), and 3, 2-40 (Jan., 1937), Rudolf Carnap, The Logical Syntax of Language (New York, Harcourt Brace, 1937), Alfred J. Ayer, Language Truth and Logic (London: Victor Gollancz, 1936)

إن القرارات هي عبارة عن شيء أكثر من مجرد افتراضات واقعية ، فهي - من غير شك - عبارة عن وصف لوضع مستقبلي ، وهذا الوصف من الممكن أن يكون صحيحاً أو خاطئاً بالمعنى التجريبي الدقيق ، وأن هذه القرارات ، علاوة على ذلك ، لها خاصية إلزامية - فهي بخلاف وصفاً مستقبلياً معيَّناً على حساب وضع آخر وبوجه السلوك نحو البديل المختار ، ويحتصر فإن لهذه القرارات مضموناً أخلاقياً كما أن لها مضموناً واقعياً .

فالسؤال عما إذا كانت القرارات من الممكن أن تكون صحيحة أو خاطئة تحب نفسه عند ، من خلال السؤال المتعلق بما إذا كان المصطلحات الأخلاقية مثل "يجب" ، "حسن" ، ومفضل" ، لها معنى تجريبي محض . إنها لمقدمة منطقية أساسية بالنسبة لهذه الدراسة من حيث إن المصطلحات الأخلاقية لا يمكن تحويلها بصورة كاملة إلى مصطلحات واقعية . لهذا فلن نحاول هنا أن يبين بشكل شامل صحة وجهة النظر هذه نجاء الافتراضات الأخلاقية ، ولقد قدم التبرير الخاص بذلك سلفاً وبشكل مطول من قبل أصحاب الفلسفة المنطقية الوضعية وآخرين^(٢) .

إن الحجة في هذا الشأن تأتي ، بإيجاز ، على النحو التالي ، لتحديد ما إذا كان الافتراض منطقياً ، فإنه يجب مقارنته مباشرة بالتحربة - أي بالحقائق - أو أنه يجب أن يكون هذا الافتراض مسوفاً بمناطق منطقية بالنسبة للافتراضات الأخرى التي يمكن مقارنتها بالتجربة . على أن الافتراضات الواقعية ليس من الممكن أن تستخلص من الافتراضات الأخلاقية بموجب أي عملية من التفكير ، كما أنه لا يمكن أن تتم مقارنة الافتراضات الأخلاقية مباشرة بالحقائق ، حيث إنها تؤكد ما يجب بدلاً من أن تؤكد على الحقائق . لهذا السبب ، فإنه لا توجد طريقة يمكن من خلالها التحري تحريياً أو منطقياً من صحة الافتراضات الأخلاقية .

إطلاقاً من وجهة النظر هذه ، فإنه إذا ما كانت الحملة تشير صراحة إلى أن وصفاً معيَّناً "يجب أن يكون" أو أنه "مفضل" أو "مرغوب" ، فإن الجملة تؤدي طبيعة

(٢) هذه مصطلحات حديثتان في هذا الصدد حديثتان من قبل إير Ayer ، مرجع سابق ، وفي

سبيث T V Smith Beyond Good and Evil (New York: McGraw-Hill 1934) .

إلزامية ، ومن ثم فإنها ليست حقيقته أو زائفه ، وليست صحيحة أو خاطئة . وبما أن القرارات ننصن تقييماً من هذا النوع ، فإنه ليس بالإمكان وصفها أصداً بموضوعة باعتبارها صحيحة أو خاطئة .

من البحث عن حجر الفيلسوف وتربيع الدائرة لم يكن مقصداً شأنه بين الفلاسفة أكثر من محاولة استخلاص عبارات أخلاقية ، كنتائج من العبارات الواقعية المحضة . ولذكر مثال حديث سسياً فقد عرف بنتام BENTHAM مصطلح "جيد" GOOD على أنه مرادف لمصطلح "المفضى إلى السعادة" معرقاً بذلك السعادة بمصطلقات ومصطلحات سيكولوجية (٢) .

لقد درس بعد ذلك ما إذا كانت أوضاع معينة تعصى إلى السعادة أو لا تفضي إليها ، ومن ثم تكون جيدة . وبالطبع فإنه لا يمكن طرح اعتراض منطقي ضد هذا الإجراء . فقد تم رفض هذا الإجراء هذا وذلك لأن كلمة "جيد" كما عرفها بنتام لا يمكن أن تؤدي الوظيفة التي تتطلبها كلمة جيد في الأخلاقيات أي أن التعبير عن التفصيل الأخلاقي لبدل على حساب بديل آخر . إنه قد يكون من الممكن من خلال أية عملية أن نستخلص النتيجة المتبعة بأن الناس سوف يكونون أكثر سعادة في ظل مجموعة معينة من الظروف أكثر من مجموعة أخرى ، غير أن هذا لا يبرهن على أنه يجب عليهم أن يكونوا سعداء . فالتعريف لأرسطى ARISTOTELIAN - بأن شيئاً ما جيداً بالنسبة للشخص هو الذي يجعله يتوافق وينسجم بشكل كبير مع طبيعته الأساسية كمخلوق عقلائي (١) - يعاني نفس القصور .

وهكذا فإنه ومن خلال التعريفات الملائمة لكلمة "جيد" قد يكون من الممكن بناء جمل من قبل مثل هذا الوضع جيد غير أنه من كلمة "جيد" التي تعرف بهذه الطريقة ، فإنه من المستحيل أن تستنتج أن مثل هذا الوضع ينبغي أن يكون من مهمة الأخلاق

(٢) Jeremy Bentham, An Intrachation to the Pnniciples of Morals and Legislation (٣) (Oxford: Clarendon Press, 1907). P. 1.

(٤) Aristotle "Nicomachean Ethics," bh L. chap. VII, 12 18, in the Basic Works of (٤) Aristotle, ed By Richard Mekeon (New York: Random House 1941)

تكن في اختيار صيغ الأمر أو الحثيات ، أى ما ينبغي وهذه المهمة من غير الممكن تحقيقها إذا ما كن مصطلح "جيد" يعرف بطريقة تدل على الوجود فقط . لهد السبب نحد في هذه الأراسة كلمات من قبل حدد و ننعى "ن يكون سوف يتم توفيرها لدالتها الأخلاقية ولن يتم الاستناد عليها للنسبؤ لأى وضع بطريقة و قعية محصنة . وهذا يترتب عليه "ن القرارات قد تكون جيدة" ، غير أنها لن تكون ، بية دلالة قاطعه ، صحيحة أو "حقيقية" .

تقييم القرارات :

إننا نلاحظ - بصورة فطعة - أن قرارات الإدارى لا يمكن تفهيمها من خلال الأساليب العلمية ، على أن السؤال الذى يطرح نفسه حينئذ هو "ألا يوجد أى محبوى علمى للمشكلات الإدارية؟" هل هذه أسئلة تتعلق بالحاب الأخلاقى بصوره محصنة؟ وبالمقابل تماماً من تأكيد القول بأن هناك عنصرأ أخلاقياً هي أبة قرار لا يعنى الجزم بأن القرارات تتضمن عناصر أخلاقية فقط .

تأمل المقطعة التالية من دليل كتبة لمشاة للقوات العسكرية لأمريكة

تعد المباعثة عنصرأ أساسياً للهجوم الناحع لذا توجب أن يفاضل من أجل استثمار تأثيرها فى العمفات الصبيرة بالإضافة إلى العمليات الكيرة . فعملة المشاة تؤثر فى المباعثة من خلال إحاطة زمان ومكان الهجوم بالسرية ، وحماية انتشارها ، والتحرك السريع فى عملية المعاورة ، ولخدعة وجنب ابركون إلى الإجراءات النمطية المنعارف عليها^(٥) .

إن من الصعب القول إلى "ن مدى تعنى هذه لجمال لثلاث أنها افتراضات واقعية ، وإلى انه درحه أنه قد قصد بها أن تكون افتراضات حتمية ، "ن كقرارات . هالعبارة لاولى قد تقرأ بصور محصنة على أنها عبارة تتعلق بالظروف للالزمة للهجوم الناجح ، هي حين أن العبارة الثالثة قد تُفسر على اعتبار أنها بعداد للشروط أو الظروف التى يمكن فى ظلها تحقيق حالة المباعثة .

Complete Tactics, Infantry Rifle Battalion (Washington, Infantry Journal, 1940), P. 20 (٥)

غير أن ضم هذه العبارات الواقعية إلى بعضها البعض - وتقديمها بنسج موصل بقضية السرية إذا جاز لتعبير - يمثل مجموعة من الحتمات، للصراحة والصمنية التي يمكن صياغتها على الوجه التالي - هاجم بنجاح - وطف عنصر المباغة وأخذ زمن ومكان الهجوم بالسرية - وحم عملية الانتشار - وتحرك بسرعة - وخذع لعدو وتجنب الركوب إلى الإجراءات المبطية المعهودة - .

وفي الحقيقة فإنه بالإمكان إعادة صياغة الفقرة السابقة بطريقه أخرى بحيث مفصلها في ثلاث حمل تتعلق الحملة الأولى بالحاسب الأخلاقي ، في حين أن الجمليتين الآخرين تتعلقان بالحاسب الواقعي بشكل محص وذلك على النحو التالي

١ - هاجم بنجاح .

٢ - يكون لهجوم ناجحاً عندما ينفذ في ظل ظروف المبيعة .

٣ - تتمثل شروط لمباغته في كتمان توقيت ومكان الهجوم - إلخ .

وهذا ببرب عليه أن لقرارات التي يحذها القائد ،لعسكري من أجل حماية انتشار أفرادها تتضمن عناصر واقعية وأخلاقية معاً . ولذلك فهو يعمل على حماية الانتشار من أجل أن يجعل المباغة فاعله وهذا من أجل تنفيذ الهجوم بنجاح . لهذا السبب ، ثمة مطلق واحد يمكن على أساسه الحكم على صحة قراراته - فهذا سؤال واقعي محص وذلك ما إذا كانت الإجراءات التي يحذها من أجل إجاز مفصده تعتبر إجراءات ملائمة أم لا . ولكن لا بعد سؤال واقعياً ما إذا كان المقصد ذاته صحيحاً أم لا ، إلا إذا كان هذا المقصد مرتبطاً ، من خلال المسوغات ، بمقاصد أخرى

إن بالإمكان تقييم القرارات دائماً وفقاً لهذا الإدراك النسبي - حيث أنه بالإمكان تقرير ما إذا كانت صحيحة ، اعتماداً على العاية التي يُقصد تحقيقها منها - غير أن التعسر في الأهداف يتضمن التغيير في التقييم - ويمكن الجرم ، بأنه ليس القرار هي حد ذاته هو الذي يقيم ، ولكن الذي يقيم هو لعلاقة لواقعية المحضة التي يتم تأكيدها فيما بين القرار والمقاصد التي يصبو إليها ^(٦) . فقرار القائد العسكري باتخاذ

(٦) لقد تم تطوير وجهة النظر هذه من قبل جورج جورجنسن Jorgen Jorgensen in "Imperatives and Logic," Eahenotines, 7288-296 (1938).

إجراءات معينة من أجل تحقيق عنصر المباغنة لا يتم تقييمه ، إذ إن ما يتم تقييمه هو الحكم الواقعي في الفرار والتي تعني أن الإجراءات التي يتخذها القائد سوف تحقق ، في الواقع ، عنصر المباعنة .

هذه الحجة قد تكون طرحت بطريقة مختلفة إلى حد ما ، ولوصيغ ذلك تأمل العبارتين التاليتين "تحقيق عنصر المباعنة" وأن شروط المباعنة تتمثل في إحقاء زمان ومكان الهجوم .. إلخ . فبينما تتضمن العبارة الأولى عنصراً حتمياً أو أخلاقياً ، وتبعاً لذلك فإنها ليست صحيحة أو خاطئة . فإن العبارة الثانية واقعية بصورة محضة . عسى أنه إذا ما تم توسيع نطاق فكرة الاستدلال المنطقي وذلك من أجل تطبيقها على العنصر الأخلاقي بالإضافة إلى العنصر الواقعي في العبارات ، فإن عنصراً ثالثاً من هاتين العبارتين قد يتم استبعاده بعدئذ وهذا العنصر يتمثل في كنفان زمان ومكان الهجوم ، . إلخ . وهكذا فإنه ومن خلال نوسط المقدمة ، لمنطقة المتعلقة بالواقع (وهي عبارة التالية) فإن عنصراً حتمياً من الممكن ستتجاه من العناصر الأخرى^(٧)

الخاصية المختلطة للتعبيرات الأخلاقية :

ينبغي أن يكون واضحاً من الأمثلة التي تم إيرادها سلفاً بأن معظم الافتراضات الأخلاقية تمتزج معها عناصر واقعية . ونظراً لأن معظم لحتميات لا تُعد غيابات في

(٧) في الواقع لا يبدو أن لهواين المعادة للاستدلال تصمد بفوه في عملية استنتاج قاعدة من أخرى . ومن أجل لوقوف على عدد من مناقشات المتبعة باحتمالية الحساب

لمنطقي بالنسبة لاستنتاجات ومحاولات بناء حسب صارم نظر الأعمال لذلية
Karl Menger, "A Logic of the Doubtful: On Optative and Imperative Logic," "Reports of a Mathematical Colloquium (Notre Dame, Indiana, 1939), series 2, no. 1, pp. 53-64, K. Groe-Sorensen, "Imperativsätze und Logik: Begegnung einer Logik-Theoria," 5 198-202 (1939) Albert Horstadius and J. C. C. McKinsey, "On the Logic of Imperatives," "Philosophy of Science," 6:446-457 (1939), Kurt Grelling, "Zur Logik der Sollsätze," "Unity of Science Forum," Jan. 1939, pp. 44-47 K. Reach, "Some Comments on Grelling's Paper," "ibid." Apr. 1939 P. 72 Kalle Sorainen, "Der Modus und die Logik," "Theoria" 5:202-204 (1939) Rose Rand, "Logik der Forderungssätze," "Revue internationale de la Philosophie" (Zürich), New Series, 5:308-322 (1939).

حدد بها ، ولكنها غدايات بسيطة ، فإن السؤال عن ملائمتها بالنسبة للغايات النهائية التي ترمى إلى تحقيقها تبقي مسألة واقعية . وسواء أكان ملائماً دائماً لقيام ببيع سلسلة التطبيق إلى أبعاد مدى وذلك من أجل عزل القيمة الحقيقية - أي العادة التي هي مطلب خالص هي حد ذاتها - فإن ذلك سؤال ليس من الضروري البت فيه هنا . إن النقطة المهمة بالنسبة للمناقشة لراهنة هو أن أية عبارة تحتوي على عنصر أخلاقي ، سواء أكانت بسيطة أم عامة بهائنة - لا يمكن وصفها بأنها صحيحة أو خاطئة ، وأن عملية اتخاذ القرار يجب أن تبدأ ببعض المقدمات المنطقية الأخلاقية التي يتم الأخذ بها على أنها "مر مسلم به" . هذه المقدمات المنطقية الأخلاقية التي تصف هدف المخطم في صيغة سؤال .

وفي الإدارة ، فإن الخاصية المحتلطة للمعطيات الأخلاقية عادة ما يكون ملحوظة بشكل واضح . فإدارة البلدية قد تأخذ توفير أماكن الاستجمام لسكان المدينة على اعتبار أنه هدفها . هذا الهدف قد يحل بعد ذلك شكل أكثر عسى اعتبار أنه يمثل وسائل نحو بناء أحسام صحيحة واستخدام أوقات الفراغ بطريقة بناءة والخطوة دون انحراف الأحداث واستضافة الآخرين ، وهكذا تتم متابعة سلسلة الوسائل والغايات حتى يصل إلى عالم عامض يطبق عليه مسمى "لحياة الجيدة" . وبعد هذه النقطة فإن الروابط بين الوسائل والغايات تصبح حدسية جدد ، مثال ذلك العلاقة بين أماكن الاستجمام والشخصية ، كم يصبح محتوى غير معروف على شكل حيد (مثل "السعادة") حيث يصبح التحليل عندئذ عديم الجدوى للأغراض الإدارية (٨) .

إن النقطة الأخيرة قد تكون طُرحت بطريقة أكثر إيجابية . ومن أجل أن يكون الافتراض الأخلاقي مفيداً بالنسبة لاتخاذ القرار العقلاني (أ) يجب أن تكون القيم التي يتم إحاذاها على أنها أهداف تنظيمية محددة ، وبذلك يمكن من تقييم درجة تحققها في أي موقف . (ب) ويجب أن يكون ممكناً صياغة أحكام تتعق باحتمال أن يكون بمقدور تصرفات معينة تنفيذ هذه الأهداف .

(٨) انظر المناقشة استميرة لهذه النقطة التي تمت من قبل و. إي. آر. لاير "Ethics and Administrative Discretion," "Public Administration Review" 349 (Winter, 1943) .

دور الحكم في القرار

إن تقسيم المقدمات المنطقية للقرار إلى تلك المتعلقة بالحائز الأخلاقي وتلك المتعلقة بالواقعية قدر يبدو أنه لا يترك مجالاً للحكم في اتخاذ القرار . هذه المعضلة تم تجنبها من خلال معنى المصنف جداً الذي أعطى لكلمة وقعى جملة عن العالم المشاهد تكون واقعياً إذا ما كان بالإمكان ، من حيث المبدأ ، واختيار صحتها أو زيفها . وهذا معنى أننا نقول ان العبارة كانت صحيحة إذا ما وقعت أحداث معينة ، ونقول عليها بأنها خاطئة أو مزيفة ، إذا ما وقعت أحداث أخرى .

هذا لا يعني ضمناً بأي شكل من الأشكال أننا قدرون أن نحدد سلفاً ما إذا كانت العبارة صحيحة أو خاطئة . وهنا وعند هذه النقطة يدخل مبدأ الحكم ففي اتخاذ القرارات الإدارية فإن من الضروري على نحو مستمر أن يتم خياراً لحيثيات المقدمات المنطقية الواقعية التي تكون صحتها أو كذبها غير معروف على وجه التحديد كما لا يمكن التقرير بشيء من الجزم في ظل المعلومات والوقت المتاح بالنسبة للتوصل إلى قرار .

إنه لسؤال واقعي على نحو محض ما إذا كان هجومٌ معيناً لمشاة بحقوق أهدافها أو يفشل في تحقيقها إنه - وبرغم ذلك - سؤال يتضمن الحكم حيث إن النجاح أو الإخفاق يعتمد على استعداد العدو ، ودقة وقوة مساهمة سلاح المدفعية ، والطبيعة الجغرافية للمنطقة ، ومعنويات الجنود المهاجمين والمدافعين ، وعدد من العوامل الأخرى التي يمكن معرفتها أو تقييمها بالكامل من قبل القائد الذي يعطى أو من الهجوم

وفي الحديث العبدى غالباً ما يكون هناك خلط بين عنصر الحكم في القرار والعنصر الأخلاقي . هذا الخلط يزداد من خلال حقيقة أنه كلما ازداد تتبع سلسلة الوسائل والقياسات ، أي كلما تعاظم لعنصر الأخلاقي ، ازداد الشك بالنسبة للخطوات في سلسلة الوسائل والقياسات ، وتعاظم عنصر الحكم لموجود في تحديد ماهية الوسائل التي سوف تسهم في تحقيق الغايات المحددة^(٩) .

(٩) أشار لاير ، Lays ، مرجع سابق ، ص ١٨ ، إلى أن هذا الارتباك وتشويش كان ماثلاً في معظم الأدبيات المتعلقة بحرية التصرف الإداري

إن العمليات التي يتم من خلالها تكوين الأحكام تمت دراستها بصورة باعثة جداً . وقد نحش في الإدارة العملية أن الثقة في صحة الأحكام بعض الأوقات تأخذ مكانة محاولة جادة لتقييمهم بصورة منظمة على أساس النتائج اللاحقة . على أن المرید من لدراسة لسيكولوجية اتخاذ القرار يلزم تأجيلها إلى الفصل اللاحق ^(١) .

الأحكام القيمية في الإدارة الخاصة :

إن الإيصاحاب لنى تم استخدامها إلى الآن في هذا الفصل قد تم استخلاصها بصورة واسعة من حقل الإدارة العامة . وأحد الأسباب الافة هذا يتمثل في أن مشكلة الأحكام القيمية قد تمت درستها بشكل مستفيض في القطاع العام أكثر منها في القطاع الخاص ، وبصفة خاصة فيما يتعلق بحرية تصرف الإدارة والتفظم الإدارى . وفي الحقيقة فيه لا يوجد اختلاف جوهري في هذا الموضوع بين القطاعين . فالقرارات في الإدارة لخاصه تشبه القرارات في الإدارة العامة إذ يجب أن تأخذ هذه لقرارات في اعتبارها الأهداف لنى تم تحديدها بالنسبة للمنظمة على اعتبار أنها تمثل حيثيتها لأحلاقية

وبالطبع قبل هناك اختلافات مهمه بين الإدارة العامة و لخاصة بالنسبة لأنواع الأهداف التنظيمية المحددة والإجراءات والآليات المتعلقة بتكوينها . ففي الإدارة العامة فإن لمسئولية الأخيرة بالنسبة لتحديد الأهداف تقع على عاتق الهيئة التشريعية ، وفي لإداره الخاصة تقع هذه المسئولية على عاتق مجلس الإدارة وباسحديد المساهمين ^(١١) . وفي كلا المجالين برزت مشكلات حادة فيما يتعلق بالوسائل لنى يمكن استخدامها بالنسبة لتعفيد مسئولية هذه الهيئات ارفابية ^(١٢) وتلك هى لمشكلة لنى سوف

(١) لقد قدم برنارد Barnard . مرجع سابق . وجهه نظر مشوقة . ولكنها قد تكون مثقالة جداً . فيما يتعلق بعصر الحس في القرار الإدارى . فى سحق العقل فى الشؤون اليومية .
(١١) فى الفصل السادس سوف يتم تقديم حجج لنى تبرر ان المصاهاه الحقيقية للهيئة التشريعية فى العمل أكثر من كونها مالك الأسهم .

(١٢) يرداد حجم أدبيات الإدارة الخاصة بشكل سريع . على الرغم من أن معظمه حديث . انظر على سبيل المثال Beardsley Raml, Tomorrow's Business (New York Farrar & Rinehart, 1945), Robert A. Brady, Bressness as a System of Power (New York, co- or Robert Aron Gordon, Business Leadashup, ١٩٤٣), Columbia University Press. (on the Large Conponation (Washington: Brookings Instruction. 1945 .

نعالجها لاحقاً . ومرة أخرى نوجه اهتمامنا بصفة خاصة نحو حقل الإدارة العامة .
بهذه فإن قبلاً من الترجمة للمصطلحات يجب أن نفي بالعرض لتجعل معظم هذه
المدافعة قابلة للتطبيق بالنسبة لعلاقة المساهمين بالإدارة

رسم السياسات والإدارة ،

في الواقع العملي ، فإن لفصل بين العنصر «الأخلاقية والواقعية في الحكم يمكن
تحقيقه في العادة إلى مدى قصير فقط . فالقيم التي تتضمنها القرارات الإدارية نادراً
ما تحدد بشكل نهائي اقيم في أية صورة سيكولوجية أو فلسفية . فمعظم الأهداف
والأنشطة سيمد قيمها من العلاقات ، والموجودة بين الوسائل والغايات التي تربطها
بالأهداف أو الأنشطة التي تتم لدائها . ومن خلال عملية التوقع ، فإن القيمة المضافة
في الغاية النهائية المزعومة وتحول نحو الوسائل . فمنتج العملية الصناعية تقدر مكانته
من قبل المنتجين بالنسبة لتحويله إلى نقود (التي بالمقابل لها أهمية فقط في المقايضة)
ومن قبل المشترين بالنسبة للقيم التي يمكن اشتقاقها من استهلاكه . فمثلاً يتم تقييم
أنشطة قسم لإطفاء أو نظام مدرسة ما في نهاية المطاف على أساس إسهامها
بالنسبة للبشر والحياة الاجتماعية . وأنها تحتفظ بقيمتها فقط مادامت أنها تخدم تلك
الغايات النهائية .

والى المدى الذي تكون فيه هذه القيم الوسيطة لها علاقة فإن القيمة المقدرة VAL-
UATION تتضمن العناصر الواقعية المهمة بالإضافة إلى العناصر لأخلاقية . وحيث
إن نتائج النشاط الإداري من الممكن النظر إليها باعتبارها غايات فقط بالمعنى
الوساطتي ، فإن القيم التي سوف تكون مرتبطة بهذه النتائج تعتمد على الارتباطات
التجريبية التي يُعتقد أنها تظهر بينها والأهداف النهائية . ومن أجل تقييم هذه القيم
الوسيطة بشكل ملائم ، فإنه من الضروري فهم نتائجها الموضوعية .

وفي أحسن الأحوال يكون من المؤمل تقسيم عملية القرار إلى قسمين رئيسيين
القسم الأول يتضمن تطوير نظام من القيم الوسيطة ، وقيم لأوزانها النسبية . القسم
الثاني يكمل في المفارنه بين طرق التصرف المحتملة انطلاقاً من هذا النظام لقيمي .

إن من الواضح أن القسم الأول يتضمن كلاً من الاعتبارات الأخلاقية والواقعية في حين أن القسم الثاني من الممكن أن يكون مقصوراً على المشكلات الواقعية

وكما نمت الإشارة سنفاً إلى السبب وراء عمل تقسيم من هذا النوع ، حيث يكمن في المعابر المختلفة لمصطلح الصواب CORRECTNESS الذي يجب أن يصدق بالنسبة بعدد من الأخلاقية والواقعية في القرار . فمفهوم الصواب كما يطبق بالنسبة للأشياء الحمائية له معنى قائم على أساس القيم الإنسانية لذاتية فقط . أما مفهوم الصواب كما يطبق بالنسبة للافتراضات الواقعية فيعني الحقيقة الموضوعية مشكلة عملية ، لهذا فإنه إذا ما أعصى شخصان إجابتين مختلفتين لمشكلة حقيقية ، فإنهما لا يمكن أن يكونا صحيحين . بعكس الحال بالنسبة للمسائل الأخلاقية .

غموض التمييز بين رسم السياسات والإدارة :

الاعتراف بهذا التمييز بالنسبة لمعاني مفهوم الصواب سوف يضعف وضوحاً على التمييز الذي يتم بصفة عامة في 'دنيات علم السياسة بين 'سنة رسم السياسات والأسئلة الإدارية' . هذه المصطلحات الأخيرة منحت فرصة لاشارة والدول من خلال بحث جودناو GOODNOW الكلاسيكي بعنوان 'السياسة والإدارة POLITICS AND ADMINISTRATION' (١٢) الذي تم نشره في عام ١٩٠٠م . إلا أنه لا دراسة جودناو ولا أي من السحوث المتعددة التي تلتها تتضمن أي معايير أو علامات واضحة تم اقتراحها بالنسبة لتحديد هوية كل من السياسة والإدارة التي قد تمكن لشخص من التعرف على السؤال المتعلق برسم السياسات بمجرد الاطلاع ، أو يميزه من اسؤال المتعلق بالإدارة . إن من الواضح أنه قد تم افتراض بأن التمييز بينهما بديهي ، ومن ثم فإن مسألة البداية من الصعب أن نطلب مناقشة

لقد وضع تشارلس 'ي ميريام CHARLES E. MERRIAM في كتابه 'الديموقراطية الحديثة والحكم الاستبدادي الجديد' THE NEW DEOCRACY AND THE NEW DESPOTISM كواحد من الافتراضات الخمسة الأساسية للديمقراطية المبدأ المتمثل في

(١٢) Frank I Goodnow; Politics and Administration (New York Macmillan, 1966)

أربعة هي الوصول إلى لقرار لرائع في التحليل الأخير القائم على الأسئلة الأساسية المتعلقة بالتوجه الاجتماعي وتحليل السياسات ، وإدراك الإجراءات الخاصة بالتعبير عن مثل هذه القرارات ومصداقيتها في تحليل السياسات ^(١٥) . ويقدر ما يكون الشخص أكثر تحديداً بالنسبة لجال وطبيعة هذه "الأسئلة" الأساسية فيه يكون أقل وضوحاً ، كما يتبين من الفقرة التالية

ربما يتم السؤال ، عن سوف يقرر ماهية الأسئلة الأساسية ومن سوف يحدد فيما إذا كانت طرق ووسائل التعبير للناس سوف تكون ملائمة وفعالة؟ إيب لا يمكن أن نذهب إلى أبعد من الفهم العم لمجتمع ، الذي يمثل دائماً الحكم على صيغة ووظيفة العائون الذي تم في إطاره وضع النظام ^(١٥) .

وبالمثل ، فقد فشل جودنو GOODNOW ، في طرحه ، لأصلي عن السياسة والإدارة في الحكومة في رسم خط فاصل بين الاثنين . وهي الحقيقة ، فقد كان أن يفسر رسم سياسات بـ "اتخاذ القرار" وإدارة "العصر" . وعلى سبيل لمثال

تتبع مجموعة الوظائف السياسية ذاتها بشكل طبيعي تحت صنفين ، وكلاهما يمكن تطبيقه بالتساوي على العمليات اذهنية وتصرفات الشخصيات الوعية ذاتها وهذا يعني أن تصرف الدولة ككائن سياسي يكمن بما في العمليات الضرورية بالنسبة للتعبير عن إرادتها ، أو هي العمليات الضرورية لتنفيذ تلك الإدارة ^(١٦) . هتان الوظائف للحكومة قد تكون سميتها على التوالي بعرض لملاحة السياسة والإدارة . فالسياسة يفترض أن تركز على رسم السياسات أو لتعبير عن رغبة الدولة ، أما الإدارة فيفترض أن تركز على تنفيذ هذه السياسات ^(١٧) .

ولكن جودناو GOODNOW تراجع عن هذا الموقف المتطرف عند المرحلة الأخيرة في

Charles E. Merriam The New Democracy and the New Despotism (New York (١٤) McGraw Hill, 1939), p.11.

(١٥) المرجع السابق ، ص ٣٩ .

(١٦) جودنو Goodnow ، مرجع سابق ، ص ٩ .

(١٧) المرجع السابق ، ص ١٨ .

نفاشه ، وأقر بأن هناك عناصر محددة في القرار متضمنة في لوظيفة الإدارية ، حيث يقول "الحقيقة" إذن - تتمثل في أن هناك جزءاً كبيراً من الإدارة لا يرتبط بالسياسة . ولهذا السبب ينبغي أن يحرر على نطاق واسع ، إذ لم يكن بإحتمال ، من تحكم الهيئات السياسية . إن هذا الجزء لا يرتبط بالسياسة وذلك لأنه يشمل مجالات شبه علمية ، وشبه قضائية وم شبه نطاق الأعمال أو النشاط التجاري ، وهو عمل لا يحمل إلا القليل من التأثير على لتعبر عن إرادة الحكومة الحقيقية (١٨) .

وبدون اعتناق أو قبول استنتاج جودناو GOODNOW المتعلق بالربعة في نقل بعض أجراء من الإدارة من نطاق التحكم السياسي ، فإننا قد نجد في هذه العبارة الثالثة محاولة من جانب لفصل فئة من القرارات التي لا تتطلب رقابة خارجية ، وذلك لأنها تمتلك معياراً داخياً للصواب . إن اعتراض نظرية المعرفة الواردة في هذا الكتاب نقودنا إلى مطابقة هذا المعيار لداخلي مع معيار صوب الواقعة ، ومطابقة مجموعة القرارات التي تمتلك هذا المعيار مع تلك التي هي وقعة طبيعتها

وهي إطار مناقشات حرية التصرف الإدارية من وجهة نظر القانون الإداري هناك في بعض الأحيان ميل نحو إنكار وجود أي فئة من الأسئلة الواقعية التي تمتلك وضعا معرفياً مريداً . فلم يكن فرويند FREUND ولا ديكسون DICKINSON قادرين على إيجاد مسوغ بالفلسفة لحرية التصرف الإداري عدا كونه تعبيراً للقرارات في الحالات الواقعة ، أو باعتباره ظاهرة عابرة تقتصر على نطاق عدم التأكد الذي لم يحترقه بعد قاعدة القانون (١٩) .

بالتأكيد فإن الرحلين يقدمان مقترحات مختلفة بالنسبة للإلغاء المتدرج لهذا المحال من عدم التأكد . فقد كان فرويند FREUND يعتمد على الهيئة التشريعية من أجل تقييد

(١٨) ، المرجع السابق ، ص ٨٥ .

(١٩) Ernst Freund, Administrative Powers over Persons and Property (Chicago: University of Chicago Press, 1928), pp. 97-103, John Dickinson. Administrative Justice and the Supremacy of Law in the United States (Cambridge Harvard University Press, 1927), passim.

حرية التصرف وذلك من خلال ممارسة وطبيعته لمعقفة بتحديد رسم السياسات^(٢٠) أما ديكسون DICKINSON فيعتقد أن حرية التصرف الإدارية من الممكن أن تستبدل تدريجياً بقواعد عامة يمكن أن تصبحها المحاكم ، على اعتبار أنها مبادئ تصهر للبيان تدريجياً من مجموعة محددة من المشكلات^(٢١) . إن أيًا منهما غير مسعد بأن يفر بأن اختلاف جوهرى بين العناصر الواقعية و المعيارية التى يشملها بناء القرار ، أو أن يرى فى ذلك الاختلاف مبرراً بالنسبة لسلوك حرية التصرف

لقد كانت المحاكم قاب قوسين أو أدنى هى أن تعترف بهذا التمييز ، على الرغم من أن فصيها إلى أسئلة تتعلق بالواقع و الأسئلة تتعلق بالقانون يضع على الفتة الأخيرة عدداً كبيراً من القضايا الواقعية عندما تصبح الحقائق المتعلقة بالسلطة القضائية و الحقائق الدستورية . أسئلة متعلقة بالقانون^(٢٢) . وعلى أى حال ، فإن هذا ليس اوضع لمناقشة جميع حواب المشكلة المعقفة بإعادة لنظر القضية . هذه استدلقات الموحدة بعد فقط فى إصاح غدا أى اتفاق عام فيما يتعلق بالاختلاف الجوهرى بين الأسئلة المتعلقة بالحقيقة و الأسئلة المتعلقة بالواقع فى حقل القانون الإدارى

وعلى النقيض من وجهة النظر التى ترى أن حرية التصرف فى طبيعتها غير مرغويه ، نجد وجهة النظر المتطرفة بنفس القدر التى ترى أن جميع القرارات الإدارية من الممكن أن نوجه بأمان من خلال المعيار لداخلى للصواب ، كما أن الرقابة التشريعية من الممكن أن تخفف بالرقابة التى تمارس من قبل مؤسسة العلم^(٢٣) . إن تحليلنا لتكشف

(٢٠) فرويد Freund ، مرجع سابق ، الصفحات ٩٨ ٩٩ .

(٢١) ديكسون Dickinson ، مرجع سابق ، الصفحات ١٠٥-١٠٦ .

(٢٢) فرويد Freund ، مرجع سابق ، الصفحات ٢٨٩ ٢٩٩ ، ديكسون Dickinson .

مرجع سابق ، الصفحات ٣٠٧-٣١٣ .

(٢٣) لقد أكد سى جى . فريدريك C J. Friedrich أهمية قيمة 'جماعة العلوم' من أجل فرض المسئولية . وعلى أية حال فإنه لم يفرح الاستعناء عن وسيلة الرقابة التشريعية انظر

Public Policy and the Nature of Administrative Responsibility," in Policy 1940 (Cambridge Harvard University Press, 1940). Pp. 3 24 C John M Gaus, "The Responsibility of Public Administration." In The Frontiers of Public Administration, ed. Gaus White, and Dunoch (Chicago University of Chicago Press, 1936), pp. 26-44.

زيف الحجة التي تغل صراحه أن القرارات ينبغي أن تكون جميعها ذات طبيعة واقعية كما تدحض بوضوح الحجة التي تغل صراحه بأن القرارات ينبغي أن تكون جميعها ذات طسعة أخلاقية .

إن الموقف الذي تقودنا إليه الافتراضات المنهجية لهذه الدراسة يتمثل عيم ينسعد عملية إثبات الافتراض المتعلق بالواقعية متميرة عن العملية المتعلقة بعملية إثبات صحة الحكم المتعلق بالقيم . ذلك أن الافتراض الأول يتم إثباته من خلال اتساقه مع الحقائق ، في حين إثبات الافتراض الأخير من خلال صيغة الأمر أو لسلطة البشرية .

المشروع والإداري :

تجد المؤسسات الديمقراطية مسوغها الأساسي كإجراء للتبث من الأحكام المتعلقة بالقيم . ولا يوجد طريقة علمية أو طريقة قائمة على لخرة لاتخاذ مثل هذه الأحكام ، ومن ثم فإن لخره مهم كان نوعها لا بعد شرطاً لأداء هذه الوضيفة على أنه إذا ما كان بالمكن فصل العناصر المتعلقة بالواقعية في القرار بصراحة ، من الناحية "العملية" عن تلك المتعلقة بالأخلاقية ، فإن الأدوار الملائمة للتمثيل والخبرة هي عملية القرار الديمقراطي سوف تكون بسيطة . ولسببين فإن ذلك غير ممكن . السبب الأول كما أوصحننا سلفاً ، فإن معظم الأحكام المتعلقة بالجانب القيمي يتم التوصل إليها على أساس القيم الوسيطة ، التي هي في حد ذاتها تتضمن أسئلة تتعلق بالجانب الواقعي . ثانياً أنه إذ ما تم إيكال القرارات المتعلقة بالجانب الواقعي إلى الخبراء ، فإنه يجب أن تكون لخرات مناحة من أجل ضمن أن الخبراء سوف يعملون وفق الأحكام المبينة على الجانب القيمي ، انطلاقاً من حسن النية ، التي تمت صياغتها بصورة ديمقراطية .

إن الانتقادات الموجهة للإجراءات الراهمة المتعلقة بتعزيز المسؤولية تشير إلى درجة عالية من عدم الكفاءة بالنسبة لهذه لإجراءات في الواقع العملي^(٢٤) . غير أنه لا يوجد

(٢٤) فريدريك Friedrich مروجع سابق . الصفحات ٨٣ من لوجب أن يشير مره لحرى إلى أن فريدريك Fr edrich لم يقترح الاستعفاء عن الرقابة لديموقراطية ، ولكن يضيف إليها توس أخرى .

سبب لتسبب أن الإجراءات في ذاتها عديمة القيمة . أولاً للأسباب لأدلة الذكر ، فإن المسئولية الذاتية بالنسبة لمدير لا تمثل إجابة للمشكلة . ثانياً أن الحقيقة التي تشير إلى أن ضغوط العمل التشريعي تحول دور مراجعته أكثر من مجرد عدد محدود من القرارات الإدارية لا تقصى على فئة الجراءات التي تنبع للهيئة التشريعية بن تجعل إداري عرضة للمساءلة بالنسبة لأي من قراراته . إن توضع إمكانيات الحرية التشريعي والمراجعة سوف يكون لهما تأثير رهابي قوى على الإداري ، حتى لو كانت هذه المراجعة لمضلة من الممكن أن تتحقق في حالات محدودة فقط . إن وطبقة اتخاذ القرار قد تورع بطريقة مختلفة جداً هي الهيئة الإدارية من قبل السلطة بالنسبة لحل القرارات موضع الخلاف .

إنه من غير المحتمل أن يضع أي مبادئ نهائية بالنسبة للموضوع المثير للخلاف ، والذي لم يتم بحثه وتمحيصه بصورة كاملة ^(٢٥) . ويرغم ذلك ، فإنه إذا ما كن التمييز بين الأسئلة المتعلقة بالجانب الواقعي والأسئلة المتعلقة بالجانب الأخلاقي صحيحه ، فإن هذه الاستنتاجات يبدو أنها تسير وفقاً لما يلي

١ - من الممكن تقوية المسئولية تجاه المواقف الديمقراطية بالنسبة لتحديد الجانب القيمي ، وذلك من خلال إنكار وسائل إجرائية تسمح بوجود فصل أكثر فعالية للعناصر المتعلقة بالجانب الواقعي والعناصر المتعلقة بالجانب لأخلاقي في القرارات . بعض هذه الاقتراحات سوف تقدم طبقاً لهذه العناصر في الفصول الأخيرة .

٢ - إن تحديد السؤال الموجه للمشرع أو الإداري بالنسبة للقرار ينبغي أن يعتمد على الأهمية النسبية للقضايا المتعلقة بالصائب الواقعي والجانب الأخلاقي المتضمنة في القرار ، والدرجة التي يكون فيها الأول أي قصاي الجانب الواقعي ، مثيرة للجدل ، ذات أن التحديد اسلائم سوف يكون باطراد ممكناً ، دور إثقال كاهل المشرع إلى الدرجة التي يمكن بها تعييز النقطة الأولى التي وردت سلفاً بحاجة

(٢٥) نقد عاليج أي حي Gibson C. مثل هذا السؤال في معناه له بعنوان "The Official and His Authority." المنشورة في (Public Administration, 4 8.-94 (Apr. 1920) حيث يوصل إلى نتائج ينفق جوهرية مع تلك اسانج التي تم طرحها سلفاً هـ .

٣ - حيث إن الهيئة التشريعية يجب بحكم الضرورة أن تتخذ الكثير من الأحكام ذات الصلة بالجانب الواقعي ، فإنه يجب أن يكون لديها مدخل للوصول إلى المعلومات والاستشارة . وعلى أية حال فإن هذا يجب ألا يتخذ مجرد صيغة التوصيات بالنسبة للتصرف أو التنفيذ ، وبما يجب أن يتخذ صيغة الحصول على لمعلومات المتعلقة بالجانب الواقعي ذات الصلة بالنتائج الموضوعية لبدائل المطروحة أمام الهيئة التشريعية .

٤ - حيث إن المنظمة الإدارية يجب بحكم الضرورة أن تتخذ الكثير من الأحكام ذات الصلة بالجانب القيمي ، فإنه يجب عليها أن تكون سريعة الاستجابة لقيم المجتمع ، والتي تقع خارج نطاق تلك القيم التي سُنّت بوضوح في صيغة قانون . وبالمثل ، فإنه على الرغم من أن وظيفة اتخاذ الأحكام ذات الصلة بالجانب القيمي قد تعرض في الغالب إلى الإداري ، وخاصة في المواقف التي لا تتدخل فيها لقضايا موضع الخلاف ، فإن مساهمته الكاملة - في حالة عدم الاتفاق - يجب أن يتم استبقاؤها .

إذا ما كان من المحيد لعوده إلى مصطلحات "السياسات" POLICY و"الإدارة" ADMINISTRATION فإنهما من الممكن أن يطبقا في أفضل الحالات بالنسبة لتقسيم الوظائف ذات الصلة بالقرار والتي تسير تبعاً لهذه الخطوط المقترحة . مثل هذا التقسيم - على الرغم من أنه ليس مماثلاً لفصل "القيم" عن "الواقع" - سوف يكون معتمداً بوضوح على التمييز الأساسي بينهما .

إنه من السذجة أن نقترح أن تقسم العمل بين المشرع الإداري في أي مؤسسة عامة فعلية سوف يسير بدقة تبعاً للخطوط التي تم اقتراحها توتاً . ففي المقام الأول نجد أن الهيئة التشريعية سوف تتمنى في الغالب - لأسباب سياسية - أن تتجنب اتخاذ قرارات ذات صلة برسم السياسات واضحة المعالم ، وأنت تتقل هذه القرارات إلى المؤسسة الإدارية^(٢٦) في المقام الثاني فإن الإداري قد يكون محتفظاً عن الحياد والشخص المشتكى الذي تم توضيحه هنا ، فقد يكون لهذا الشخص (وعادة ما يكون

(٢٦) لقد تمت مناقشة هذه النقطة بمرارة من قبل لاير Leys مرجع سابق ، الصفحات ٢٠ - ٢٢

له ذلك) قيمة الشخصية ،لمحددة بدقة التي يتمنى أن ير ها مطابقة من قبل منظمته الإدارية ، وأنه قد يقاوم المحاولات الصادرة من قبل المشرع هي ان يعترض بأكمل وظيفة تحديد رسم لسياسات ، أو انه قد يعمد إلى تخريب أو تعطش قرار تهم من خلال أسلوبه في تنفيذ هذه القرارات

ويانزع من ذلك ، فقد يكون من العدل القول بأن تحقيق المسئولية لديموقراطية في الحكومة العصرية يتطلب اغترأاً من هذه الحصوص لمصلحة بتعيين الحدود بين الإداري والمشرع التي تم ذكرها آنفاً .

ملاحظة عن المصطلحات :

قبل استخدام هذا الفصل ، ينبغي الإشارة إلى أن مصطلح "رسم السياسات" غالباً ما يُستعمل بصورة قصفاضة وبعيداً عن حوهر المعنى المقدم في هذا الفصل ففي أدبيات الإدارة الخاصة - على وجه التحديد - فإن مصطلح رسم السياسات عالياً ما يعني أحد أمرين

(أ) قاعدة عامة تم وضعها في منظمة ما من أجل الحد من حرية تصرف الموظفين (فمثلاً يعد الاحتفاظ بصورة من جميع الرسائل حسب لموضوع نمطاً من رسم السياسات في قسم "ب") .

(ب) على الأقل الأكثر أهمية من هذه القواعد التي تم الإعلان عنها من قبل الإدارة العليا (فمثلاً موظف الحو هي أخذ أسبوعين إجازة مرضية كل سنة) - على أن أياً من لاستعمالين لا يعنى أن رسم السياسات له مدلول أخلاقي - بل أن لمفوض الخطير سوف يتم بحاشيه إذا ما تم استخدام مصطلحات مختلفة بالنسبة لهذه المفاهيم الثلاثة ، أى المفهوم الذي تمت مناقشته في الفقرات السابقة ، والمفهومين اللذين تمب الإشارة إليهما أعلاه - غير أنه ربما قد يكون من المكن أن يطلق على ذات الصلة بالجانب لأخلاقي للإدارة اسم "رسم السياسة التشريعية" ، التي تشير إلى القواعد العريضة غير الأخلاقية التي تم وضعها من قبل الإدارة العليا - ورسم سياسات الإدارية ، والقواعد الأخرى ، مثل "رسم سياسات العمل" .

بالإضافة إلى هذه الأنواع لمتعدده من رسم لسياسات ، أو القواعد الرسمية المعلنة ، فقد وُجد في كل منظمة تقريباً عدد كبير من الممارسات التي لم تُعتمد كأنظمة أو تعليمات ، كما أنها تفرض عن طريق القرار أو لأوامر غير أنها برغم ذلك ملاحظة في المنظمة بحكم قوة العادة أو لأسباب أخرى . وفي الغالب ، فإن الخط الفاصل بين رسم السياسات والممارسة ليس دقيقاً إلا إذا كانت المنظمة تتبع ممارسة (أو رسم سياسة) وضع جميع سياساتها في صيغته مكتوبة .

خاتمة :

لقد تم تخصيص هذا الفصل من أجل شرح الفرق بين عناصر الحدث القيمي وعناصر الحجاب الواقعي في اتخاذ القرار علاوة على ذلك . فقد أوضح هذا الفصل أن هذا الفرق يمثل الأساس بالنسبة للحط الذي يرسم عادة بين الأسئلة المتعلقة برسم السياسات والأسئلة المتعلقة بالإدارة .

وفي الفصل القادم ، سوف يتم فحص ودراسة تركيبة القرار بمزيد من التفصيل ، مع الإشارة الخاصة لفكرة العقلانية في اتخاذ القرار . على أن التأكيد سوف يبقى منصّباً على لأوجه المنطقية أكثر من التأكيد على الأوجه لسيكولوجية في القرار

تعليق على الفصل الثالث :

هناك البصف الأول من الفصل لثالث بالفرق المنطقي الأساسي بين الواقع IS والواجب (ما ينبغي أن يكون) OUGHTI ، في حين اهتم النصف الثاني بشكل أوسع بالمضامين المتعلقة بهذا التمييز بالنسبة للمنظمة والعمل المتصل بالحكومت الديمقراطية لهذا السبب فإنه من المحتمل أن يكون لهذا الفصل أهمية كبرى بالنسبة للقراء الذين لديهم اهتمام بالإدارة العامة ، حيث إن للنقاش المتصل بعلاقة رسم لسياسات بالإدارة تاريخاً طويلاً حيث يغلب فيه التمييز بين الواقع والواجب دوراً مركزياً .

لكن السؤال الرئيسي بالنسبة لمن يصنع الأهداف الأساسية - وأسس ما ينبغي أن

يكون - لمطمة ما تُثار في المنظمات من جميع الأنواع احاصة وعير الربحية وكذلك المنظمات العامة - وفي إدارة العامة فإن مناقشة وضع الأهداف يركز على مسئولية الإداريين اتجاه المشرعن والناخضس ، في حين أن مناقشة وضع الأهداف في إدارة الأعمال يركز على مسئولية الموظفين والمديرين ، لتفيديين اتجاه المساهمين ، أما في مجال إدارة المنظمات لخاصه عير الربحية ، فإن التركيز يكون على دور مجالس الأمناء في علاقتهم بالإدارة ثم بالعملاء (كما هو حاصل في لعاهد لتربويه ، والطلاب ، وخريجي الجامعات ولماخضن) .

الواقع والمفترض (ما يجب عمله) :

لقد برهنت إشرتي في الفقرة الثانية من الفصل لثالث إلى لفسفة الفرضية المنطقية باعتبارها توفر الأساس الفلسفي بالنسبة لعاحه الواقع وما ينبغي أن يكون . على أنها السمكة لحرراء التي أريكت بعض البقار وفي الوقت الراهن يعدد على نطاق واسع أن الفسفة الوضعية المنطقية تمثل موقف فلسفي مشكوكاً فيه ، ومن ثم فإن اسمها ليوم يستعمل كلقب دال على الاستخفاف أكثر من كونه مصطلحاً ستخدم للوصف . إنه لا توجد لدى أنه رغبة في لدفع عن الفلسفة الوضعية المنطقية ، لكن أود الإشارة ببساطة إلى أن حجة الفصل في محمله بسير قدماً كما لو أننا استبدلنا الفلسفة الوضعية المنطقية بالمنهج التجريبي أو لو أننا بساطة توقعها عن تعريف الحجة على أنها تنتمي إلى مدرسة فلسفية معينة .

البفظة لجوهرية هنا هي أنه ليس بإمكانك الحصول على ما ينبغي أن يكون بأي وسيلة من وسائل المنطق الدقيق ، بل مجموعة من الواقع المحض فقط وللوصول إلى ما ينبغي أن يكون في النهاية ، فإن بعض ما ينبغي أن يكون يجب أن يكون كامناً على الأقل في المقدمات المنطقية الأولية . وما تجدر لإشارة إليه أنه لا توجد حصية من المعرفة متعلقة بخصوص كيف ستطيع العالم في الواقع بذاته كلية ، أن يحدثنا عن الكيفية التي يجب أن يكون عليها العالم . وبالنسبة للأخير ، فإنه يجب أن يكون لدينا الاستعداد لأن نقول ما هو ذلك النوع من العالم الذي نحب أن نملكه ، كما يجب أن نضع بعض القيم التي تتخطى الحقائق .

عندما يبدأ خط التفكير المنصل بمقولة يجب فيما يتعلق بعدية أو هدف المنظمة ، فإن كلمة "يجب" تترك أثره على كل الاستنتاجات الدالية ، التي تصبح هي لغة الفصل الثالث عبارات ذات صلة بالجانب الأخلاقي ممروجة معناصر من الجانب الواقعي . علاوة على ذلك ، فإن كلمة يجب تأتي لتكون ، للهدف لتنظيمي تختلط عادة بالعناصر المتعلقة بالجانب الواقعي لهذا فإننا عندما نقول يجب علينا أن ندخل خط إنتاج حديد ورخيص فإن هذا من المحتمل أن يعنى في الواقع أن هناك سوقاً جيدة لمثل هذا لخط الإنتاجي ، ومن ثم فإننا لو أدخلنا هذا الخط فسوف نربح من ربحنا (أي تحقيق الهدف التنظيمي) .

على أنه إذا ما تم تحديد هدف ما ، فإنه يمكن الدفاع عنه من خلال الإشارة إلى هدف آخر أكثر ضرورة بالنسبة لتلك التي يكون موجهاً نحوها ، وإلى الاعتقاد (أي الحقيقة) المفترضة التي قد تكون صحيحه أو لا تكون) الذي يعنى أن تحقيق الهدف لأول سوف يسهم الوصول إلى الهدف الثاني . فعلى سبيل المثال يقوم قسم الإطفاء بمكافحه الحرائق من أجل تقليل خسائر الحريق (فمكافحه الحريق تقلل من الخسائر) ، ومن أجل المحافظة على الممتلكات الثمينة (فالمباني تعد ممتلكات ثمينة ومفيدة) ، وهكذا تنتهي السلسلة ، ربما بقيم نهائية مثل لفصيلة والحقيقة والجمال .

أسمى أن يكون بمقدور هذه التعليقات الموجهة أن تربط أي التماس بأثر حول الفرق بين الواقع وما يجب أن يكون وتجعله أقل إثارة للجدل .

الواقعية لا تعنى بالضرورة "الحقيقة" ،

لا يعنى مصطلح "المقدمة المنطقية الواقعية" عبارة تجريبية صحيحة ، ولكنه يعنى اعتقاداً ، أي توكيد على الحقيقة . والتوكيد قد يتم تدعيمه أو لا يدعمه دليل ، كما أن وجود مثل هذا الدليل قد يتسم بالمصادقية العالية أو الضعيفة . ذلك أن اتخاذ القرار لإسباني يستخدم المعتقدات التي قد تصف أو لا تصف حقيقة العالم بالفعل . إننا نسمى مثل هذه المعتقدات سواء أكانت صحيحة أم خاطئة المقدمات المنطقية الواقعية .

التقنية والتكنولوجيا

نقد جعل النمو السريع دور القيمة في عالمنا الحاضر خلال القرن الماضي لأمر أكثر صعوبة بالنسبة لـ تي . سي . بيتس - وهو رجل لشارع العادي - في أن يقرر بدقة القضايا الفنية التي تعد أساسية بالنسبة لكثير ، إن لم يكن معظم ، القرارات المهمة ، إن بإمكان الشخص أن يرصد أمثلة عشوائية تقريباً من محتويات الصحافة اليومية وذلك من قبيل ما هي تأثيرات الصحة لمستويات مختلفة من أكسيد النتروجين في الجو ؟ وما هي تكاليف الحد من هذه المستويات ؟

إن الأمر قد يوحي في بعض الأحيان بأننا نحول القرارات إلى الجراء الذين يعرفون في الواقع لحقائقو وسنطعون أن يقدرنا مصاميينا ويطعن فإن ريف هذا الحل التكنولوجي بالنسبة للمشكلة واضح ويطراً لأن معظم المقدمات المنطقية تخرج الحقائق بالعلم ، فإنه لا يمكن أن نحول القرارات بتكاملها إلى الخبر ، دون أن نقوض لهم اختيار القيم وكذا تقدير النتائج . هذه المشكلة يقدمها الفصل الثالث ، وبخاصة فيما يتعلق بتطبيقها على المنظمات العامة (٢٧) . سوف أقوم بتقديم بعض من التعليقات الإضافية حول القضية هنا كما تطبق بالنسبة للمنظمات الخاصة ، الربحية وغير الربحية منها . إن الكثير سوف يقال بخصوص هذا الجانب منها في الفصول اللاحقة والتعليقات التابعة لها .

استقلال المنظمات الخاصة :

إن التمييز بين الحقيقة والقيمة بطرح سؤالين بالنسبة للمنظمات الخاصة ، السؤال الأول يتمثل في معرفة من سيختار القيم الأساسية التي تسهدها المنظمة وكيف يفهم الشخص لدى أخبار هذه القيم بتفصيل هذا الخيار ، السؤال الثاني يتعلق بمعرفة كيف يمكن المحافظة على الاتساق بين الأهداف لمختارة ومتابعة تنفيذها من قبل القطاع الخاص والأهداف التي قد تكون مرغوبة من قبل المجتمع الذي تعمل في إطاره المنظمة ؟

(٢٧) وقد ناقشت هذا شيء من التفصيل في الفصل الثالث من كتاب المصطفى في شؤون الإنسانية (Reason in Human Affairs) Stanford University Press, 1983

إن الجواب المألوف بالنسبة للسؤال الأول يتمثل في أنه ، وفقاً للحدود التي وضعها القانون ، فإن الملاك يختارون القيم الأساسية للمنظمات الخاصة ذات الطبيعة الربحية . في حين يختار الأمناء تلك القيم ذات الصلة بالمنظمات غير الربحية . وهذا يطرح سؤالاً جديداً مؤداه : كيف ينفذ الملاك والأمناء اختياراتهم ؟ لقد عمدت الأدبيات الأساسية إلى تمحيص المدى الذي يمكن فيه للمالك أن يساهم أو يستطيعوا بالفعل التحكم في سياسه الشركة في مواجهة الإغراءات التي قد تدفع المديرين إلى جني فوائد شخصية من مراكزهم الوظيفية . ونفس السؤال يُثار بالنسبة للمنظمات غير الربحية ، غير أنه ربما لم يتم بحثه بشكل شامل . ففضلاً عن الاعتراف بأن تلك القضايا مهمة ، فإن مناقشة مطولة لهذه القضايا تقع بشكل أوسع خارج نطاق مجال هذا الكتاب (٢٨) .

لقد أجاب علم الاقتصاد الكلاسيكي الحديث على السؤال الثاني حيث ذكر أن ، انسجام أهداف المنظمة الخاصة مع أهداف مجتمعها ، يدعوى أنه ، في البيئة التي تتسم بأسواق المنافسة الحرة ، فإن المنظمة التي ترغب في مصعقة أرباحها ، أو حتى البقاء بس لديها خيار عبر العمل على إنتاج هذه البضائع والخدمات بكفاءة قدر المستطاع ، وذلك بما يدفع المستهلكين في المجتمع إلى اختصارها وشرائها . إن الأسواق الحرة والمنافسة الشريفة تفرض تحواً نحو القيم الاجتماعية كما يعبر عنها في سلوك المستهلكين ، حيث تقدر في أهميتها من خلال قوة الشراء بالنسبة لكل منها . إنهم بذلك يبحون خياراً محدوداً من القيم بالنسبة للمنظمة الخاصة .

وحتى لو طرحنا الأسئلة المتعلقة بتوزيع الدخل جاساً ، والعوارق الناجمة عن ذلك بالنسبة للقوة الشرائية للفرد في أي مجتمع حقيقي فإن هذا الجواب يتطلب كفاءة معينة ، لهذا فإن أي انحراف عن مسار المنافسة الشريفة يعطي محالاً للمنظمات لكي

(٢٨) الموضع التقليدي في هذا الشأن هو A. A. Bede, Jr. and Gardner C. Means The Modern Corporation and Private Property (New York: Macmillan, 1934) ومن أجل الوقوف على أكثر المناقشات حداثة انظر

H. Demsetz and K. Lehu "The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences," *Journal of Political Economy*, 93, 1155-1177 (1985), and O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism* (New York: The Free Press, 1985)

تختار بين القيم المختلفة ونصطنع أرمه بين تعظيم الربح وتحقيق القمم المحسدة في اسوق . وينفس القدر من الأهمية ، فإن وجود التأثيرات الخارجية - بوصفها تسبب للأنشطة التنصمية التي لا تعكس أسعار السوق - تشجع أيضاً الأنشطة التي تسهم في لارباح على حساب قيم اجتماعية أخرى . إن ، لحالة لكلاسيكية للتأثير الخارجي السلبى تمثل الدخان الذى يقذف به المصنع على محطته . وبالمثل فإن الأنشطة التى تؤدي إلى التأثيرات الخارجية الإيجابية - وهى الفوائد التى تعود على المجتمع التى لا تعكسها أسعار السوق - تثبط من قبل آلية السوق .

وبالطبع فإن الأنشطة التى تؤدي إلى لتأثيرات الخارجية السلبية من الممكن أن يحدثها الفاعلون أو فرض الضرائب أو أية تنظيمات أخرى (وتلك التى تؤدي إلى تأثيرات خارجية مدعومة) ، غير أن وجود التأثيرات الخارجية يفرض سيطرة الأسواق باعتبارها وسائل عالمية للضغط لاجتماعى بالنسبة للششاط التنظيمى الحاصر ، وعلى أية حال ، تبقى حقيقة أن قدرة المنظمات - سواء أكانت ربحية أم غير ربحية - على ممارسة القوة على المجتمع واستبدال قيمها الخاصة بقيم منظمات أخرى تعتبر مفيدة بشكل صارم إذا ما كان يجب عليها الاعتماد على مصادرها المالية الخاصة - إذا ما كان بمقدورها صرف مثر هذه ، لاعتمادات فقط استناداً على قدرتها فى الحصول وذلك من خلال عرض بضائعها وخدماتها على أعضاء المجتمع ، ومن أجل فعل ذلك فإنه يتوجب عليها استنافس مع المنظمات الأخرى التى هى فى نفس المكانة .

إن وجود عيوب فى نظام المنافسة المختلفة و لاحتكار ، إلى جانب التعقيدات التى توجد لها تأثيرات سلبية والإيجابية يضمن أن المجتمع لحديث سوف يكون نظاماً مركباً يشمل أسوأها ، ومنظمات صغيرة وكبيرة ، وتشكيلة واسعة من الأنظمة القانونية والتنظيمات الحكومية الأخرى وكذا لتحولات . إن احتمال وجود مثل هذه التحولات يوجد - بالمقابل - مشكلات نموذجية جديدة . فعلى سبيل المثال يمكن إنفاذ المتطلبات من خلال الدعم والمساعدات المالية من النتائج السيئة المترتبة على إسرافها وتبديرها . إن إسرائيل مثلاً هذا الأمر على أنه ليس يحظر وهمى واضح ، وذلك عندما نتذكر المساعدات المالية التى قدمت لإنقاذ شركة كريسلر وجمعيات تشييد والفروض والإعانات المالية المستمرة للقطاع الزراعى فى مجتمعاتنا . وعلى أية حال يمكن القول بأن البنية الاجتماعية ليست بالعلم البسيط ولا بالعلم الدقيق المحكم .

الفصل الرابع

العقلانية في السلوك الإداري

نوصي في الفصل الثالث إلى أن صحة القرار الإداري هي مسألة سببية ، فهو صحيح إذا ما تم اختيار الوسائل الملائمة لتحقيق الغايات المنشودة . ويكون اهتمام الإداري العقلاني منصّباً على اختيار هذه الوسائل الفعالة . ومن أجل ساء نظرية إدارية يلزم إجراء مزيد من الدراسة على فكره العقلانية ، وبالتحديد الوصول إلى وصوح تام فيما يتعلق بما تعنيه عبارته اختيار الوسائل الفعالة . وفي المقابل ، حين عملية يصاح هذه الفكرة سوف تلقى ضوءاً كبيراً على مفهومى الفعالة و لنسبى اللذين لهما أهمية قصوى فى النظرية الإدارية .

لن نتحدث كثيراً فى هـ الفصل عم حول فى فكر شخص يقوم باتخاذ القرارات . حيث إن معالجة الموضوع من وجهة النظر النفسية ستؤهل إلى الفصل الخامس . وفى هذا الفصل سوف نهتم باليه الموضوعيه سقر ، والنتائج العقلية لتي تعقب الاختبار . ونقدر ما يكون الاختيار عقلانياً ومدركاً بطروقه الموضوعية فإنه ينصم اختياراً لأحد الدلائل من بين العديد من الخيارات . ونختلف البـ ثل فيما يتعلق بالعواقب أو النتائج التي تتحم عنها ، كما أن تحليل اتخاذ لقرار فى حواته اموضوعية سوف يرجع إلى هذه لعواقب المتغيرة للاختيار .

وعلى الرغم من أن هذا التركيز على العواقب سوف يعطى هـ فصل اختياراً عقلانياً مؤكداً ، فإنه يجب ألا يفسر التركيز على النواحي العقلانية للسلوك البشرى بأنه تأكيد على أن البشر عقلانيون د نمأ أو عمومأ . ودلت الفهم الخاطئ الذى تخلل النظرية اسياسية النفعية وامتد إلى جزء كبير من النظرية الاقتصادية التقليدية . قد تم دحصه بصوره قاصعة من خلال التطورات الحديثة فى علم النفس وعلم الاجتماع^(١)

(١) لم طرح وجهه النظر النفعية مسدحه فى أى مكان شكل اعزى ، كثر مما طرحها خبرمى بشم Jeremy Bentham ، مرجع سابق ، الصفحات ٧١ فكره عنكره من ناحيه أخرى من مفهوم عقلانية يعتبر شيئاً صميتاً أكثر من كونه وصفاً فى كتابات لم سميت Adam Smith انصر An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations (New York: E. P. Dutton 1914), pp 12-15. على أن الفكر لوحه ابى العقلانية ربما يكون قد تم طرحه بأصاح ووصوح عوى من قبل مفروسيبى (ى الجماعة ،لنانه لعالم نفس الشهير فرويد) . بكن الفكر نفى فى وق الامر عحولا عامأ نفوساً بن صمى مدارس علم الاجتماع وعلم النفس الحديث . نظر على سبيل المثال Harold D. Lasswell, Psychology and Politics (Chicago University Press, 1930), pp 28-37, Sigmund Freud "The Unconscious," Collected Papers (London: L. and V. Woolf, 1925), 4:98-136, Vilfredo Pareto, The Mind and Society (New York: Harcourt, Brace, 1935), Cognizant

نظراً لأن الإدارة الجيدة هي سلوك يتم تكيفه بصورة واقعية وفقاً لغاياته ، تماماً كالأعمال الجيدة فهي سلوك اقتصادي محسوب مدقه لتحقيق المكاسب ، فإن نظرية القرارات الإدارية ستكون مهتمة - بالضرورة - بالنواحي العقلانية للاختيار . وستولى الفصول اللاحقة من هذه الدراسة اهتماماً أكبر بحقائق السلوك الإداري . على أن هذا الفصل يربط العلامة نفسها بتلك التحليلات الواقعية التي ترتبط بها مناقشة مبادئ ونظريات الأعمال مع وصف المؤسسات الاقتصادية وسلوكيات السوق الفعلية ، وذلك لا يمثل وصفاً لكيفية التي يحدث فيها الإداريون لقرارات بقدر ما هو وصف لكيفية التي يتخذ فيها الإداريون "الجيدون" القرارات ^(٢) .

الوسائل والغايات :

كما ذكرنا سابقاً في الفصل الثالث أن الواقع والقيمة مرتبطان بالوسائل والغايات . وفي عملية اتخاذ القرارات يتم اختيار تلك البدائل التي تعتبر وسائل مناسبة لتحقيق الغايات المرغوبة . ومع ذلك فإن الغايات كثيراً ما تكون مجرد أدوات لأهداف نهائية أخرى . وبهد فإننا نساق إلى مفهوم سلسلة أو هرم الغايات ، ولعقلانية تتصل ببناء سلاسل الوسائل والغايات من هذا النوع ^(٣) .

هرم الغايات :

حتى على المستوى النفسيولوجي فالعلاقات بين الوسائل والغايات تعم على تكامل السلوك . وعلى هذا المستوى سم تنسيق الشد العضلي بوصفه أداء الأعمال الوظيفية البسيطة ، مثل المشي ، والوصول إلى موضوع ما وفهمه ، وتحويل العيون نحو شيء ما . هذه الحركات البسيطة يفعلها الفرد المدرك وهو على قدر كبير من اللاوعي

(٢) قد نعيش الملحق بتفصيل أكثر الفرق من العلم النفسي للإدارة (درسه ما نجد أن يقوم به الإداريون وسوسولوجية (أي علم اجتماع) الإدارة (درسه ما يقوم به الإداريون فعلاً)

(٣) لقد قام بالكود بارسونز Talcott Parsons بتحليل نظم انصرف الاجمعي بمساعدة هذه المصطلحات وذلك في The Structure of Social Action (New York McGraw Hill, 1937), pp 44, 49, 228-241

والتلقائية ، ولكن لعل يعلمها بصعوبة بسعة . وهذا لنعلم - رغم أنه لا يمم على مستوى تأملى - غير مختلف تماماً عن تعلم شخص بالغ فى حالة لوسائل ولغايات .

ولكن عمليات القيام بخطوة ما وفهم شيء ما يمثل - فى العادة - وسائل لغايات أكثر انساعاً والطريق الأوضح لتحديد الغايات المشوذة لذهها - والى يكون لها هواند كوسائل لغايات أكثر عمقاً ، هو وضع الشخص معنى فى ظروف يكون عليه فيها أن يختار بين الغايات المتضاربة .

إن حقيقة كون الأهداف معتمدة فى قوتها على عايات ااعد تقود إلى ترتيب هذه الأهداف فى تسلسل هرمى ، وكل مستوى يتم عتباره عاية بالسبب إلى المستويات التى تليه ووسيلة بالنسبة للمستويات الأعلى منه ، ومن خلال لبناء الهرمى للغايات ، يحقق السلوك على لتكامل والتناسق لأن كل عضو فى مجموعة بدائل السلوك يتم تقييمه عدئذ وفقاً لميزن شامل من القيم ، هذه الغايات القصوى ، وفى السلوك الفعلى ، نادر ما يتم تحقيق درجة عالية من التكام الواعى ، وبدلاً من الهرم الفرعى المفرد فإن بنية ادو فع ، لوعة هى فى العادة شبكة شديدة التعقيد أو - بصورة أكثر تحديداً - تجميع غير مترابط للعناصر الضعيفة أو غير المكتمة الارتباط فيما بينها ، وإن توحيد ودمج هذه العناصر يصبح أكثر صعباً بصورة متصاعدة كلما تم تحقيق المستويات الأعلى من التسلسل الهرمى - الغايات شبه النهائية

إن التسلسل الهرمى لوسائل والغايات يكون مبرراً لسلوك المنظمة مثلما يكون مبرراً لسلوك الأفراد . وفى الحقيقة ، فإن نمط التخصص لدى أسميناه فى الفصل الثانى به التنظيم وفقاً للأغراض لا يعدو عن كونه ترتيباً للهيكل التنظيمى لموازنة نظام الوسائل والغايات المرتبطة بنحاز أغراضها ، وبدلك فإن غرض إدارة الإطفاء هو تقليل حاسائر الحرائق ، ولكن وسائل تحقيق تلك الغاية هى منع نشوب الحرائق وإطفاء الحرائق ، وكثيراً ما يتم تمثيل هاتين الوسلتين المهمتين فى الهيكل لتنظيمى للمنظمة ب مكتب مع احرائق وقوة مكافحه الحريق على التواى . وحدث إن قوة مكافحه الحريق ، ولعرض إنجاز مهمتها ، يجب أن تكون منتشرة فى المدينة فنجد فى المستوى لئالى وحدات تنظيمية متخصصة لكل منطقة .

وكما أن ذلك ينطبق على سلوك الأفراد فإنه ينطبق أيضاً على المنظمات ، من ان الهرم التسلسلي لوسائل والعبات نادراً ما يكون سلسلة موحدة ومكتملة الترابط . فكثرأ ما يكون العلاقة عامضة بين أنشطة المنظمة والأهداف القصوى (النهائية) ، أو أن هذه الأهداف لنهاية غير مكتملة الصياغة أو أن هناك صرعات داخلية وباقصصت بين الأهداف النهائية ، أو بين لوسائل التي تم اختيارها لتحقيق تلك الأهداف . وعليه فإن اتخاذ القرار في إدارة مشروع العمل تتعقد بالمطالب المسافسة لعملة سقى المصلحة والإعانة الفورية للعاطلين عن العمل كأهداف لوكالة . وفي عملية اتخاذ القرارات في مجلس الإنتاج الحرسى كان من الضرورى الموارنة بين الحاجات الحرية والمنطلبات المدنية .

وفي بعض الأحيان نسجم ابعادام التكامل في التسلسل الهرمى للوسائل والغابت لستمة ما عن رفض هذه رسم السياسات لإقرار موضوع سبسى ساخر فعطى سبيل المثال فإن رفض الكونجرس أن يحدد لأغراض لتجسد الإحصائى الورى السبسى الذى يجب أن يعطى لمرزوحين ولأن معننه هى بأحل أداء لخدمة لعسكرية . وفي بعض الأحيان فإن لعلاقات بين الوسائل والغابات نفسها تكون غامضة فمثلاً ، لقول إن هدف جيش ما هزيمة العدو بترك مساحة واسعة من لنقش وعدم الاساو فيما ينعلو بالاسر تيجيب الهندسة لتحقيق تلك العدة (سنادر إلى الدهن ها ذلك لحدال الدار هى هذا اسلد بن أناسا أولاً واسانان أولاً) .

فضلاً عن هذا فالمنصمات والأفراد يحفون في تحقيق تكامل نام لسوكهم من خلال دراسة العلاقات بين هذه الوسائل والغايات . وبرعم ذلك فإن الذى ينبهى من لعقلانية هى سوكهم هو بالتحديد لك الهرم التسلسلى غير المتكتم ، وغير المتناسق أحياناً ، الذى تم وصفه أعلاه .

أوجه القصور في مخطط الوسائل والغايات :

قد يقود هذا التحليل لسلوك العقلانى بلغة التسلسل الهرمى لوسائل والغايات إلى استنتاجات غير دافعه ما لم يتم أخذ بعض لحدز ، وذلك من قبل .

أولاً العايات المطلوب تحقيقها من خلال اختيار بديل سلوكي معين عالت ما تكون غير محددة بصفة كاملة ' أو صحيحة ، وذلك بسبب الفشل في دراسة العايات البذلة التي يمكن تحقيقها باختيار سلوك آخر . وليس كافياً هي اختيار التصميم الكابولي للجسر عبر نهر معين أن تعلم أن هذا التصميم سيخدم عرض تمديد جسر على نهر ' إذ تعتمد حكمة لاختيار على ما إن كان التصميم الكابولي سيمد الجسر على النهر بصورة أكثر فعالية وأقل تكلفه من الجسر المعلق ، أو العنصرة ، أو أى تصميم آخر ' لهذا فإن اتخاذ القرار العقلاى يتطلب دائماً إجراء مقارنة بين الوسائل البذلة فما يتعلق بالعايات التى تؤدى إليها كل وسيله من الوسائل . وكما سوف نرى فى الفصل الثامن ، فهذا يعنى أن الكفاية - تحقيق أقصى قيم وسائل محدودة - يجب أن تكون المعيار الموجه فى القرار الإدارى .

ثانياً هى الظروف الفعلية يكون الفصل الكامل بين الوسائل والعايات غير ممكن فى العادة ' نظراً لأن الوسائل البذلة لا تكون محايدة من الناحية التقييمية فى العادة . ومن منطلق هذه الصعوبة تنشأ العديد من المناقشات العقيمة حول ما إذا كانت العايات تبرر الوسائل . فعلى سبيل المثال ، فعلى حالة تعديل قانون حظر الخمر فإن الوسائل التى استخدمت بصممت العديد من الأسئلة المتعلقة بالقيم أسئلة عن الحرية الشخصية ، أساليب الشرطة أساسية . إلخ . وسريعاً ما تطعى هذه الأسئلة على أهمية لهدف النهائي وهو الاعتدال فى معاقرة ابحر أو الامتناع التام عنها . لهد السبب فقد كان خطأ التحدث عن خطر الخمر باعتبار هذا التحدث مجرد وسيله لتحقيق الغاية المرغوبة بقوة ألا وهى الاعتدال أو الامتناع عن الخمر . وقد كانت للوسائل المعينة التى استخدمت لتحقيق هذه الغاية المحددة سعات عديدة بخلاف العاة المحددة المشوذة ، وكان من اللازم أن نعطى هذه العايات الأخرى غير المشوذة وربما المناسب أثناء دراسة مدى الرغبة فى الوسائل المستخدمة .

ثالثاً يميل اصطلاح الوسائل والعايات إلى إخفاء دور عامل الزمن فى اتخاذ القرار . فإذا كانت الغاية هى حالة أو ظروف يجب تحقيقها ، فعندئذ يمكن تحقيق حالة واحدة فقط فى وقت واحد ولكن يمكن تحقيق العديد من الحالات عبر فترة من الزمن . ولا يكون الاختبار متأثراً فقط بالعايات المعينة ولكن أيضاً بالتوقعات عن ماهية العايات

التي يمكن تحقيقها في أوقات مختلفة . وهنا يعرض لاختيار مشكلتين

١ - إذا كان المطلوب تحقيق غاية محددة في وقت محدد ، فم الغايات البديلة التي يجب التخلي عنها ذلك الوقت ؟

٢ - إذا كان المطلوب تحقيق غاية محددة في وقت محدد ، كيف يؤدي هذا إلى تقييد الغايات التي يمكن تحقيقها في أوقات أخرى ؟

عندما قل لويس الخامس عشر أنا ومن بعدى الطوفان ، فقد كان يعبر عن الحكم الواقعي في أن تحقيق غاياته لمحددة قصيرة المدى استتعت بعض لعقبات النعيسة طويلة المدى ويقول الاقتصاديون إنه قد اسقص من أهمية الزمن شدة

ويدخل عامل الزمن في عملية اتخاذ القرار أيضاً بصورة أخرى . فهناك بعض لقرارات غير القابلة للإلغاء بمعنى أنها توجد وصعاً حديداً ، يؤثر بدوره على القرارات التي تليها . وينصح هذا هي الأحوال الاقتصادية من خلال وجود التكاليف الثابتة وإذا كان أحد المصنعين يتخذ قراراً حول بناء مصنع للأحذية ، فإن مشكلته ستكون تحديد ما إذا كانت العائدات التي سوف يجنيها من بيع الأحذية ستعوضه عن نفقاته . ولكن إذا كان لديه مصنع للأحذية مسبقاً ، فإن تكلفه هذا المصنع هي تكلفة مستهلكة لا يمكن استردادها ، وسوف يستمر في صناعة الأحذية حتى بحسارة كلية - شريطة أن تعطى إراداته أي تكاليف جديده وإضاهية عليه أن يتكبدتها لصناعة تلك الأحذية . لهذا السبب فإن قرار بدء المصنع يؤثر على قراراته اللاحقة . إن وجود هذه القرارات الطويلة المدى وغير القابلة للإبقاء هو الذي يتسبب أكثر من غيره في التباس التسبب لكل من سلوك الأشخاص والمؤسسات عبر فترات من الزمن كما أنه يتسبب في "جمود" محدد في التكيف مع الأوضاع الجديدة .

هذه الاعتراضات لا تعني أن لغة الغايات والوسائل غير قابلة للاستخدام ولكنها تعني ببساطة أنها يجب أن تستخدم بكثير من العناية والحكمة وتحت بعض الظروف قد يكون مصطلح آخر أكثر وضوحاً ، وسيكون غرض الحرة المبالي من هذا الفصل اقتراح مثل ذلك المصطلح .

البدائل والتبعات :

يمثل الاعتراضات التي أثّرت حول محطّات الوسائل والعيّات هي .

(أ) أنها لا توضح العنصر المفارق في عملية اتخاذ القرار .

(ب) أنها لا تحقق فصلاً ناحياً بين العناصر الواقعية في القرار وعناصر القيمة .

(ج) أنها لا تعطي تقديراً كافياً لمعيار الرمز في السلوك الهادف .

وبقي نظرية القرارات في ظل إمكانيات السلوك البديلة والتبعات المترتبة عليها يتجاوز هذه الاعتراضات .

بدائل السلوك (٤) :

في كل لحظة يكون الشخص القائم بالسلوك ، أو المنظمة المكونة من عدد من مثل هؤلاء الأشخاص مواجهاً بعدد كبير من بدائل السلوك ، البعض منها حاضري هي الشعور والبعض الآخر غير حاضري والقرار ، أو الخيار - على النحو الذي يستخدم فيه المصطلح هنا - هو عملية يتم فيها اختيار أحد هذه البدائل لكل سلوك يتم في لحظة لتنفيذه . ويمكن تسمية سلسلة مثل هذه القرارات التي تحدد السلوك عبر فترة من الوقت بالإستراتيجية .

وهي حالة اختيار وتبع أي من الإستراتيجيات الممكنة فسوف يؤدي ذلك إلى حدوث تبعات محددة . ومهمة القرار العقلاني هي اختيار تلك الإستراتيجية التي تعقبها مجموعته مفضلة من أسبعات . ويجب تأكيد أن جميع التبعات التي تنجم عن الإستراتيجية المختارة تكون مناسبة لتقييم صحتها ، وليس ببساطة تل التبعات المتوقعة .

(٤) لقد تم طرح النطريه المقدمه في هذا الفصل من قبل الكتب ودرت في عام ١٩٤٦م هذه النطريه يمثل إعادة صياغة متأثرة لي حد كبير بالعمل لمعيار الذي قام به جون فان نيومن وأوسكار مورجان ستيرن ، John von Neumann and Oskar Morgenstern, The Theory of Games and Economic Behavior (Princeton: Princeton University Press, 1944) chap 2 . إنه من العدالة أن يشير بأن جون فان نيومن قد نشر أولاً ذلك الجري من نظريته ولذي له صلة بالمناقشة الحالية في عام ١٩٨٢م ، Zur Theorie der Gesellschaftsspiele, Math. Annalen 100: 295-320 (١٩٢٨) .

إن مهمة اتخاذ القرار تتضمن ثلاث خطوات ، هي

١ وضع قائمة لجميع الإستراتيجيات البديلة .

٢ تحديد جميع النجوع التي سيجب عن كل واحد من هذه الإسبر بيجيات

٣ التقييم المقارن لمجموعات التبعات هذه . وكلمه جميع مستخدمه هنا عمداً . ومن الواضح انه ليس باستطاعه لفرد أن يعرف جميع البدائل أو جميع لتبعات التي سيجم عنها ، وهذه الاستحالة هي انتقال مهم جداً للسبب العقسي من نموذج العقلانية الموضوعيه . وعلى ذلك فإننا سنولها اهتماماً موسعاً في الفصل الخامس .

الزمن والسلوك :

ليس هناك ما يمنع الفرد أو المنظمة إذا ما اجنبر أى منهما إحدى الإستراتيجيات يوم الاثنين ، من أن يختار إستراتيجية أخرى يوم الثلاثاء . ولكن القرار الذي تم اتخذه يوم الاثنين ، بقدر ما يكون قد تم تنفيذه حزناً قبل دراسه ، يكون قد سبهم في نصيب الإستراتيجيات المتحة يوم الثلاثاء . وقد تمت الإشارة إلى هذا أعلاه في الإيضاح لخص بمصنع الأحذية ، لذلك يمكن للفرد أو المنظمة الالتزام بخط معين للأداء انطلاقاً من حقيقة أفصلية الاستمرار فيه بدلاً من التخلي نصفاً عن الجزء الذي تم تنفيذه مسبقاً بعد أن يكون الشخص قد بدأ العمل فيه .

هذا النوع من الإستراتيجيات المرتبط بالزمن ستحقق تأكيدده حيث إنه يجعل تحقيق - ولو جزء يسير - على الأقل من العقلانية في سلوك ممكناً ، حيث لا يمكن تصورها بدون ذلك . وعلى سبيل المثال ، فإن الشخص الذي أمضى سبع سنوات من عمره ليصبح طبيباً وعشر سنوات أخرى لمدرسة تلك المهنة لا يكون طبيعياً أن يمضي أى وقت آخر ليقرر ما إذا كان سيصبح طبيباً أم لا . وتكون لهون البديلة مغلقة عمساً بالنسبة إليه ، استناداً إلى الاستثمار الذي سبق أن قام به في الإستراتيجية التي اتبعها حتى ذلك الوقت .

وبالمثل فالمبظمة التي تصنع الأحذية لا تحتاج إلى أن تدرس يومياً - على الرغم من

أنها قد تحتاج إلى ذلك على فترات - ما إذا كانت بحاجة إلى الدخول فى صناعة السيارات بدلاً ذلك - وهذا يصيق إلى درجة بعيدة الدلائل أنى يجب دراستها من قبل الفرد فى كل لحظة ، وهذه بالضرورة حالة من العقلانية ، على الرغم من عدم كفاءتها

المعرفة والسلوك :

تتركز وظيفة المعرفة فى عمليات اتخاذ لقرار فى تحديد ماهية التبعات التى تنتج عن أى من الإستراتىجيات البديلة . ومهمة المعرفة هى أن تحنار ، من ضمن مجموعة كاملة من التبعات المحتملة ، مجموعة مرغوبة ، أو حتى - من قبيل النموذج - مجموعة مفردة من التبعات المتلازمة مع كل إستراتىجيه . وبالطبع ، ليس بوسع الشخص المنصرف أن يعرف مباشرة التبعات التى سوف سجم عن ذلك السلوك . وإذا كان بإمكانه ذلك ، فإن نوعاً من النتائج غير المقصودة العكسية يحدث هنا - فستكون التبعات المستقبلية محددة للسلوك الحالى . والذي يقوم هذا الشخص بعمله هو صياغة توقعات للتبعات لمستقبلية ، ويكون هذه التوقعات مبنية على علاقات تحريية معروفة وعلى معلومات عن الوضع الحاضر .

ويمكن إصباح ذب فى حالة نموذجية لاتخاذ لقرار الإدارى - ألا وهى احتير الموظفين . حيث يتم تجميع بيانات عن كل واحد من المندمين لوصيفة ، من خلال الاحتمارات ، وتقديرات الخدمه ، ومصادر أخرى . وتستخدم هذه المعلومات كأساس للتنبؤ لمقارن لتحديد أى من المرشحين سوف يؤدى العمل بصورة مرضيه . وإذا كانت التنبؤات صحيحة ، عندئذ يمكن اتخاذ قرار صحيح .

لقد سبقت الإشارة إلى أنه يجب على الفرد - من أجل أداء العمل بدرجة تامه من العقلانية فى هذا المشروع - أن يمتلك وصفاً كاملاً لتبعات التى سجم عن كل واحدة من الإستراتىجيات المدلة . وأن يقوم بالمقارنة بين هذه التبعات . كما يجب عليه أن يعرف فى جانب من الجواب كيف يمكن أن يغير العالم من خلال اختياره سلوكاً معيناً بدلاً من الآخر ، وعليه أن يتعقب تبعات ذلك السلوك خلال فترة زمنية غير محددة ، ومساحة غير محددة ، ومجموعات غير محددة من القيم . وفى ظل مثل هذه الظروف

فإنه لا يمكن تصور حتى أي سبيل نحو العقلانية في السلوك . ولحسن الحظ فإن مشكلة لاخنيار عادة ما يتم تبسيطها إلى حد كبير سرعة لقواس النجريبية ، التي تصف تناسق و نظام الطبعه لتنظيم نفسها في مجموعات مرعة معرولة بسياً . وعند إجراء مقارنة بين اثنين من مد نل السلوك فإننا كثيراً ما نجد أن لهما نعتت مختلف في جوانب قللة فقط ويكون الفرق لمسفى منهم مطابقاً . أي أن السعات التعاضلية لسلوك معين مقابل سلوك بديل قد يحدث فقط ضمن نطاق محدود من الزمن وضمن مساحة وصف محدودة . وإن ما صحت عاباً مقولة أن لملكة قد فقدت جراء البحث عن مسمار ، فإن سلسلة السعات التي تصادفها في احياء العملية ستكون سرجة من البعقيد إلى الحد الذي يكون فيه السلوك العقلاني مسيحياً من الناحية الواقية

ومن ناحية تكون مشكله القرار في المنظمات ، الخاصة أكثر سهولة منها في المنظمات العامة . إذ يتوقع من المنظمة الخاصة ألا تضع في الاعتبار سوى تبعات لقرار الذي يؤثر عليها ، في حين أن الأجهزة العامة يجب أن تزن القرار ضمن نظام شامل من القيم العامة أو قيم المجتمع . فعلى سبيل المثال عندما يقرر رئيس شركة خاصة أن يعطي ابنه منصفاً في المؤسسة عليه أن يضع في الاعتبار أثر ذلك التغيير على كفاءة العمل ، ولكن الشخص الذي يكون في منصب مماثل تقريباً في الخدمة المدنية عليه أن يكون مهتماً بالمثل بتأثير هذه الخطوة على تساوي الفرص في الخدمة العامة ، وقليل ما يكون هذا المميز بين الإداره الخاصة والعامة كالتمييز بين الأبيض والأسود ، نظر إلى أن عدداً متزايداً من الأعمال الخاصة أصبح متأثراً بالصالح العام ، وأن عدد مترايد من استفيديين في لقطاع الخاص أصبحوا يهتمون بمسئولياتهم بالوصاية على المجتمع ، إلى درجة أبعد حتى عن الحدود التي فرضها القانون عليهم .

إن حقيقة كون لتبعات تشكل في لعادة أنظمة معرولة نزود كلاً من العالم والممارس بعون قوى تجه العقلانية ، لأن بوسع العالم أن يعزل هذه الأنظمة المغلقة هي مختبره لتجربتي ، وأن يدرس سلوكها ، في حين أن باستطاعة الممارس أن يستخدم لقوانين التي اكتشفها العالم لتعيير ظروف سنه محددة دور لتسبب في اضطراب شديد في الجزء المتبقى من الموقف .

ولا ير ل هك نقطان مهمان مبرن مشكلة الاكشاف العفى عن مشكلة اتخاذ القرار . هانن المشكلان هما أولاً وقبل كل شىء ، مشكلة العلمية السائدة هى ستتاح لقوانين التجريبية التى يتم إثباتها تحت ظروف افتراضية مبسطة ومعينة ، حتى ولو كانت هذه الظروف غير سائدة عملياً - وبإستطاعة لعالم البصرى التحدث عن الأحسام الصلبة الفراغ التام السواس عديمة الاحتكاك ، إلخ ولكن على الممارس أن يأخذ بعين الاعتبار آثار المرونة ، وصعط الهواء ، أو الاحتكاك إذا كانت موجودة وكبيرة ، ولا يهم إلى أى مدى سيؤدى ذلك إلى تعقيد مشكلته فى اعتبار البديل الصحيح . ثانياً ، إستطاعة العالم أن يختار دراسة سمات النظام التى يرغب أن يهتم بها فقط ، وأن يتجاهر ما سواه . والسؤال البالى يمثل مشكله علمية صحيحة ما الأثر على لورن الكلى بهذه الطائرة الذى سيحدد إحرا - بغيريات محددة على تصميم الطائرة؟ ومع ذلك ، فإن مشكله التصميم العملى هى الموارنة بين الاقتصاد الممكن فى الورن مقابل الزيادة فى الكلفة ، أو فقدان إمكانيات المداورة ، أو أى خصائص أخرى . ولا يمكن أنداً للممارس أن يختار تجاهل الحقائق أو السمات الشرطية لمجرد أنها تقع خارج نطاق نظريته .

السلوك الجماعى :

قد تتضمن لصورة مزبداً من استعقيدات إذا كان الأمر متعلقاً بكثير من شخص واحد . حيث إن قرار ب لأفراد الآخرين هى هذه الحالة سيكون من ضمن الظروف التى يجب على كل فرد أن يدرسها أثناء وصوله إلى قراراته الخاصة . أى أن على كل فرد - من أجل أن يحدد ويصوارة فريدة تبعاً لتصرفاته - أن يعرف ما استصرفات التى يقوم بها الآخرين وهذا عام ذو أهمية جوهرية لعملية اتخاذ القرار إلا - رى بأكملها .

ويتضمن هذا الأمر نوعاً من السلوك ، الذى نرى الخطير فى الحقيقة ، حيث إن على الطرف أ أن يعرف الإستراتيجية التى اختارها الطرف ب قبل أن يقوم هو باختيار إستراتيجيه ، وكذلك على الطرف ب أن يعرف الإستراتيجية التى اختارها الطرف أ قبل أن يقوم هو باختيار إستراتيجية . ويمكن إيصاح ذلك من خلال لعبة مضاهاة العملة المعدنية حيث يكون هداك لاعبان ، ويقوم أولهما - بعيداً عن عين خصمه -

بوضع قطعة عملة معدنية باتجاه صورة الملك أو الكتابة فوق لطاوله ، ويغطيها بيده . ويحاول الثاني أن يضمن الجرة الذي يكون بالأعلى هل هو صورة الملك أم الكتابة وعلى الصرف الأول أن يقرر ما هو الخيار الذي يعتقد أن الطرف الثاني سوف يخاره . ومن ثم عليه وضع لعملة المعدنية عكس ذلك وعلى الطرف الثاني أن يقرر ما هو الخيار الذي سيقوم به الطرف الأول في هذه الحالة . ولا يمكن لكليهما أن يكونا على صواب ، لأنه إذا قام الطرف الأول بتقدير صحيح لاختيار الثاني ، فعندئذ يكون الطرف الثاني قد أخطأ في تقدير خيار الطرف الأول والعكس بالعكس . وسيكون نظام لسلوك الناتج عن ذلك ذا صبيعة عامضة إلى حد بعيد ، نظراً لأن عدم استقرار أي من خيارات السلوك يقود إلى عدم استقرار الخيار الآخر .

وفي حين يبدو هذا الإنضاح غير ذي بال ، فإن قدرنا من التأمل سوف يقنع القارئ أن هذه اللعبة هي نموذج لأي نشاط تنافسي صرف يتضمن مشاركين اثنين . ولعل الإستراتيجية العسكرية أكثر لأمثلة العملية أهمية ^(٥) .

وهي الجانب لمقابل من وضع التنافس الصرف نجد الحالة التي يكون فيها مشاركان اثنان أو أكثر ينافسان هدفاً مشتركاً ، حيث يكون لكل منهم معلومات كمية فيما يتعلق بما سوف يفعله الآخرون حتى يتسنى له اتخاذ القرار الصحيح . وهذا بالتحديد المقصود بعبارة فريق العمل . وبغرض من الإشارات هي لعبة كرة القدم ، أو في المزيدة في لعبة الريدح هو تمكين كل لاعب في الفريق من تكوين توقعات دقيقة حول ما سيقوم به زملاؤه في الفريق ، وبذلك يمكنه تحديد الوسائل السليمة للتعاون معهم لتحقيق الهدف المشترك .

إن الفرض الرئيسي للخطيط والتنصم اللذين يسبقان أي نشاط إداري ليس مجرد وضع كل مشارك في الوصيفة التي يستطيع شغلها بكفاءة ، ولكن للسماح لكل مشارك أن يشكل توقعات دقيقة فيما يتعلق بما سوف يفعله الآخرون . ولعل ما يساعد على إيصاح لمناقش في العنصرية لإدارية أن يستخدم مصطلح "التعاون" لنشاط الذي يقوم

Cf Col. J. E. C. Fuller, The Foundations of the Science of War (London: (٥) Hutchinson, 1925) P. 183.

فيه المشاركون بتقاسم هدف مشترك ، ومصطلح التنسيق لعملية إعلام الآخرين فيما يتعلق بالسلوك الذي يحط الآخرون القيام به . لهذا السبب ، فإنه عادة ما يكون التعاون غير ذي فعالية - ولا يستطيع تحقيق أهدافه ، مهما كان مواءمًا للمشاركين - في غياب التنسيق .

وفي حالة كون النشاط تافهياً ، فقد يوضح عددٌ بضعاً معيناً من عدم الاستقرار ، نظراً إلى أن كل فرد سوف بعيد تعديل سلوكه إذا "اكتشف" نوايا خصمه ، أو كوسيلة دفاعية لمنع خصمه من اكتشاف نواياه الخاصة . ولكن عدم الاستقرار نفسه هذا قد يحدث حتى في حالة كون النشاط تعاونياً ، شريطة أن يكون المشاركون غير مزودين بمعلومات كافية ، فمثلاً ، في المنظمة التي لا تكون فيها المسئوليات قد منحت مع قدر كافٍ من التحديد والوضوح ، فقد يقوم اثنان من المديرين المتعديين بكتابة رسائل متضاربة إلى الشخص ذاته وبخصوص الموضوع نفسه ، في حين أن الرسالة قد لا تتم كتابتها في حالة أخرى بسبب أن كلا منهما يتوقع أن يقوم الآخر بكتابتها .

ولتقديم الأمر بصورة رسمية ، ففي النمط التعاوني يفصل كلا المشاركين مجموعة انتعاجات نفسها ، لذلك فرداً قام كل مشارك بوقع صحيح لسلوك الآخر ، فإبهما سوف يتصرف من أجل ضمان تحقيق هذه التبعات . وفي النمط التافهسي ، يكون الناتج الأمثل للمشارك الأول ليس هو الأمثل للمشارك الثاني . لهذا السبب فإن تحقيق ، للمشارك الأول للتبعات التي يفضلها يؤدي إلى إحباط المشارك الآخر . مثلاً قانون السوق هو الشراء بسعر رخيص والبيع بسعر غالٍ ، ولكن إذا اشترى لمشتري بسعر رخيص فلا يمكن للبائع أن يكون قد ناع بسعر عالٍ . وحتى النمط التعاوني يمكن أن يكون غير مستقر في حالة عدم قدرة كل مشارك على التنبؤ بما سيفعله الآخر . وفي هذه الحالات يكون تنسيق سلوك المشاركين ضرورياً من أجل أن يحققا الإمكانية التي يفضلانها معاً . وهنا لا يمثل تضارب الأهداف أي مشكلة ، ولكن اشكله هي في المعرفة غير المكتملة .

إن المنظمات الإدارية هي عبارة عن أنظمة سلوك تعاوني ^(٦) . لهذا فإنه يتوقع من

(٦) سوف تتم مناقشة السبب والمدي الذي يشترك فيه الأعضاء في منظمة ما هي هدف عام هي

أعضاء المنظمة يوجهوا سلوكهم نحو الأهداف المعينة التي تم اتحادها ك أهداف للمنظمة . وهذا يبعد مشكله تسيق سلوكهم المتعقبة بترويد كل واحد منهما بمعرفة عن سلوك الآخرين ، ولذى على أساسه يستطيع أن يسي قراراته الخاصة . وفى الأنظمة التعاونية - وعلى الرغم من اتفاق جميع المشاركين على الأهداف المطلوب تحقيقها - فلا يمكن أن يتركوا مفردين كل على حدة فى أمر اختيار الإستراتيجيات التى ستقود إلى تحقيق هذه الأهداف ، لأن اختيار الإستراتيجية الصحيحة تتضمن معرفة بكل واحدة من الإستراتيجيات التى يختارها الآخرون (٧) .

القيمة والإمكانية :

بقى لنا مناقشة العنصر الثالث فى عملية اتحاد القرار ، ألا وهو عمله تحديد الأولويات من بين التبعات . هذه العملية يمكن تسميتها بالترتيب ؛ ذلك أن كل إستراتيجية تقبلها مجموعة فريدة من التبعات ، كما يتضمن سلوك العقلانى قائمة من التبعات وفقاً لترتيب أولوياتها ، مع اختصار تلك الإستراتيجية التى تتوافق مع البدئين الأعلى فى القائمة .

نظام التقييم . جوانب المنفعة :

مدامت انعدم الموحدة فى لدائل المختلفة متعددة ومتباينة ، فعلى الفرد أن يقوم صمن ممارسته لأفضليته بالحوارة والاختيار . لقد طور الاقتصاديون خطة مفاهيمية لوصف هذه لعملية لمائلة جداً للخطة المستخدمة هنا .

ويمكن وصف اختيار الفرد من بين لقيم المتنافسة من خلال مجموعة من منحنيات اللامبالاة . وتوضح هذه المنحنيات أيًا من مجموعات التبعات الممكنة تساوى بعضها بعضاً أو تساوى من حيث عدم ، لمبالاة بالاختيار . ولإيصاح الأمر باستخدام

(٧) هذا هو الانتقال الحواري لنظرية الفوضوية ولتى أحفقت على النجوم فى الرد عليه . فمن الظاهر أن هذه النظرية تقترص - فى ظل وجود أهداف عامة محددة - أن المشاركين فى نظام اجتماعى سوف يحضرون بطريقة تلقائية لأنفسهم أدوارهم الأكثر فعالية

السلع المفصلة للاقتصاديين - وهي البدق والنفع - فإنّ محنات اللامبالاة بين ما إذا كانت تشكيلة من عشر حبات سندق وخمس حبات تفاح مفضلة لدى الفرد على تشكيلة أخرى مكونة من خمس حبات سندق وسبع حبات تفاح ، أو ما إذا كانت التشكيلة الأولى أقل طلباً ، أو ما إذا كان الفرد غير مبالٍ بالفرق بين الخيارين

لقد تم إححال القنود التجريبية على الاحتيار في حطة الاقتصاديين من خلال مخزون لفرد من السلع ، من خلال هيكل لأسعار فمن المفترض أن يبدأ الفرد بعدد محدد من السندق والتفاح ، حيث يمكنه مناداة نوع باخر وفقاً لمعدل تبادل محدد ، وبعد ذلك يحاول أن يختار قيمة التبادل التي يكون تفضيله لها هو الأعلى ^(٨) .

علاقة القيمة والتجربة والسلوك :

أصبحت الآن أهمية العلاقة بين الوسائل والغايات أكثر وضوحاً ، فقد انصبع أن التمييز بين الوسائل والغايات لا يتوافق مع لتمييز بين الواقع والقيمة ، ولكن ما العلاقة بين مجموعتي المصطلحات هاتين ؟ والإجابة ببساطة هي أن سلسلة ابوسائل والغايات هي سلسلة من التوقعات التي تربط القيمة بالظروف التي تحققها ، وتربط هذه الأوضاع بدورها بالسلوك الذي يصدرها ، لهذا فإن أي عنصر في هذه السلسلة يمكن أن يكون إما وسيلة أو غاية ، وذلك وفقاً لما إذا كان ارتباطها بغاية القيمة في السلسلة أو ارتباطها بغاية السلوك في السلسلة موضع تساؤل .

إن الوسائل أو الصعفات لعنصر ما في سلسلة الوسائل والغايات سوف تطغى حين يكون العنصر موجهاً نحو الغاية السلوكية للسلسلة ، وسوف تطغى صفة الغايات إذا كان العنصر يصف تبعات سلوك وإذا أصبح الأمر كذلك ، فإن المصطلحات التي تصف تبعات السلوك يمكن أخذها كمؤشرات للقيم لمستمرة بذلك السلوك . وفي حين أن الاقتصاديين يتحدثون عن السنع الاقتصادية باعتبارها القيم التي هي أهداف

Henry Schultz, The Theory and Measurement of Demand (Chicago: University of Chicago Press, 1938). Pp. 12-35.

النشاط الاقتصادي ، وفي الحقيقة ، فإن السلع الاقتصادية هي مجرد مؤشرات على وجود حالة أعمال يمكن من خلالها الحصول على القيمة - إمكانية استهلاك السلع^(٩) .

إن لتصرف النفس لتقييم ، لبدل عادة ما يكمن في قياس هذه البدائل من حيث مؤشرات معينة للقيمة وجدت في اواقع لتكون مرتبطة عمومًا مع تحقيق القيم ذاتها . فالمدل - على سبيل المثال - قد يأتي ليكون مؤشرًا للقيم التي يمكن للمال شراءها . وتتضمن مؤشرات القيمة هذه عنصرًا واقعيًا ومهمًا ، لأنها تفترض مسبقًا أن البدل الذي له مؤشر قيمة عالية سوف يحصل من ثم على قيمة عالية . فمثلاً ، إذا أنفقت وكالة امراض اتحادية نسبة صئبة صئبة ، فقط من أموالها هي داره قروضها ، فقد يكون هذا مؤشرًا على كفاءتها ، نظرًا إلى أن الانخفاض في النفقات الإدارية أمر محبب ، مع ثبات العوامل الأخرى . ولكن بالطبع يجد في هذه الحالة أن نسبة النفقات لإدريه إلى النفقات الإجمالية لن تكون مؤشر قيمة جيد . وذلك لأنه في حالة غياب الدليل القاطع على أن نوعية الفحص والدراسة لم تتغير ، يكون من غير المأمون امراض أن لعوامل الأخرى ستبقى كم هي عليه عندما يتم تخفيض التكاليف الإدارية

وفي حالة تعريف العلاقة بين الوسائل والغايات بهذه الطريقة فإنها لا تسمح بتفريق واضح للقيمة عن الواقع أو الحقيقة . لأن السلوك نفسه قد يكون له أكثر من قيمة واحدة كتيعة له - قد يكون عضوًا في أكثر من سلسلة واحدة للوسائل والغايات . فعلى سبيل المثال فإن سياسة الإعانة التي تحدد عيها مبراياب العائلات التي تستحق الإعانة عند مستوى منخفض جداً . من أجل تزويد العملاء بخدمات للبحث عن التوظيف الخاص والقبول به ، قد تكون لها تدعات تتمثل في وجود حالات كثيرة من سوء التغذية والأمراض بين العائلات المتلقية للإعانة . وليس بالإمكان تحديد سياسة مقبولة بمجرد دراسة واحدة من سلاسل الوسائل والغايات هذه وتجاهل الأخرى .

(٩) اعترض هرنك نايت Frank Knight بقصة الصعق الرئيسية بالنسبة لسطرية لاقتصاديات الكلاسيكية مسئلة في إحقاقها في الاعتراف بالمرود الاقتصادي على اعتبار أنه الرابطة الوسيطة (سي لا ليس فيها في سلسلة الوسائل والغايات ، والذي يقود إلى المكانة و الرفهة ، وبالمثل كان يحاكي هذه السطرية في اعتبار النشاط الاقتصادي المحد الذي يقود إلى كسب هدفًا أساسيًا في حد ذاته انظر

His Risk Uncertainty and Profit (Boston: Houghton Mifflin, 1921), pp. Xii-xx

تعريفات العقلانية ،

كان الهدف الرئيسي لهذا الفصل هو بناء الأسس التي نصنع عليها فهمنا واضحاً لمفهوم "العقلانية" ، ولكن الموضح قد لا يتضمن البساطة بالضرورة ، وعموماً فالعقلانية مهمة باختبار مدائل السلوك المفصلة فيما يتعلق بنظام القيم الذي يمكن من خلاله تقييم تبعات السلوك . هل هذا يعني أن عملية التكيف يجب أن تكون متعمده أو هل العمياء غير المقصوده مشموله أيضاً ؟ لقد تم إيضاح أن الكثير من الخطوات هي الابتكارات الحسابية - التي لا يمكن افتراض وجود شيء أكثر عقلانية منها - كانت غير مقصودة وهذا صحيح بالتأكيد بالنسبة للعمليات الأسهل الخاصة بحل المعادلات^(١٠) علاوة على ذلك ، إذا كان لوعي لا يشترط أن يكون أحد عناصر العقلانية ، هل يسمح فقط بعمليات التكيف المدروس ، أو أن عمليات التكيف غير المدروس مسموح بها أيضاً ؟ إن الكاتبة على الآلة الطابعة تدرب نفسها على لمس مفتاح معين استجابة لتبنيه حرف معين . ويمحرد تعلمها لذلك يصبح العمل من غير وعي ولكنه مدروس . ومن ناحية أخرى ، يقوم أي شخص تلقائياً بسحب إصبعه سريعاً إذا أصابها حريق . وهذا شيء "عقلاني" بمعنى أنه يخدم عرضاً مفيداً ، ولكنه بالتأكيد تكيف غير مقصود كما هو غير مدروس .

بالإضافة إلى ذلك ، هل تسمى السلوك سلوكاً "عقلانياً" عندما يكون خاطئاً ، ولكن فقط بسبب أن المعلومة التي بنى عليها كانت خاصة ؟ عند إجراء اختبار غير موضوعي ، يكون عقلانياً للفرد أن يتناول الدواء لعلاج مرض إذا كان يعتقد أن ذلك الدواء سيعالج المرض . وعند إجراء اختبار موضوعي ، يكون التصرف عقلانياً فقط حين يكون الدواء فعالاً في الحقيقة .

وأخيراً فيما يتعلق بماهية الأهداف ، فما القيم التي يمكن من خلالها الحكم على العقلانية ؟ وهل يكون سلوك الفرد في مؤسسة ما عقلانياً عندما يخدم ذلك السلوك أهدافه الشخصية ، أم عندما يخدم أهداف المنظمة ؟ وفي حالة وجود جديدين يجلسان

(١٠) See Jacques Hadamard Essay on the Psychology of Invention in the Mathematical Field (Princeton: Princeton University Press, 1945).

في حندق قبالة مأوى مدفع رشاش ، وبهي أحدهم نحت الحماية ، وهام الآخر ، مخاطراً بحياته ، بتدمير مأوى المدفع الرشاش بقنبلة يدوية ، فمن منهما العقل ؟

وربما تكون الطريقة الوحيدة لتجنب ، أو إيضاح هذه التعقيدات هي استخدام مصطلح عقلاني بالاقتران مع الصفة المناسبة . وعلى ذلك يمكن وصف قرار بصورة موضوعية بأنه عقلاني ، إذا كان في الحقيقة هو السلوك لصحيح الذي يرفع إلى أقصى حد قيمياً معينة في حالة معينة . ويمكن وصف ذلك القرار بصورة غير موضوعية بأنه عقلاني إذا رفع إلى أقصى حد المكاسب بالتناسب مع المعرفة الفعلية بالشخص المعنى . ويكون عقلانياً صادراً عن الوعي إلى الدرجة التي يكون فيها تعديل لوسائل لتتوافق مع الغايات عملية مقصودة . ويكون عقلانياً بصورة مدروسة إلى الدرجة التي يكون فيها تعديل لوسائل لتتوافق مع الغايات قد تم إجراؤه بصورة منعمدة (بواسطة الفرد أو المنظمة) ويكون الفرار عقلانياً من الناحية التنظيمية إذا كان موجهاً نحو أهداف المنظمة ، كما يكون عقلانياً شخصياً إذا كان موجهاً نحو أهداف لفرد . وفي النقاش التالي سيكون مصطلح "عقلاني" مقبداً دائماً بوحدة من تلك الكلمات الوصفية إلا إذا كان المعنى واضحاً من السياق

خاتمة :

كان هدف هذا الفصل هو استكشاف التركيب النعني للقرار ، مع محاولة وضع مصطلح وإطار للتحليل يسمح بالبحث الواقعي للقرار الإداري . ومن أجل تحقيق هذه الغاية ؛ فقد تم اختيار البيئة لموضوعية المحيط بالاختيار . وقد وصفت هذه البيئة كمجموعة من بدائل السلوك ، وكل منها يقود إلى تبعات محددة متوقعة .

والمعرفة هي وسيلة لاكتشاف أي من التبعات الممكنة للسلوك سوف تتبعه فعلاً . والهدف النهائي لمعرفة - من حيث كونه جراً من عملية الاختيار - هو اكتشاف إمكانية فريده واحدة تكون تابعة لكل واحد من بدائل الاختيار ، على الرغم من أن هذه الهدف يكون غير ممكن تحقيقه بالكامل في الممارسة الفعلية بالطبع .

وهكذا فقد تم تعريف المعرفة المتبعة بتبعات السلوك على أنها تمثل تأثير أولى على

لاختيار كما وجد أن المؤثر الثاني يكمن في تفضيلات الفرد الذي يمارس السلوك طبقاً لمجموعة من التبعات مقاربة بالأخرى ومشكلة الاختيار هي في وصف التبعات ، وتقييمها ، وربطها مع بدائل السلوك .

لقد وجد أن الوسائل والغايات لا تتوفق تمام مع الحقائق والقيم ، على التوالي ، ولكن هناك نوعاً من العلاقة بين مجموعتي المصطلحات ، ومم تعريف سلسلة الوسائل ولغايات كسلسلة من العناصر ذات الارتباط العرضي الذي يراوح ما بين السلوكيات وقيم التي تترتب عليها . وتعمل العايات الوسيطة في مثل هذه لسلسلة كمؤشرات قيمة ، وباستخدامها يمكن تقسيم البدائل بدون استكشاف كامل للعايات النهائية ، أو القيم ، المتأصلة فيها .

إن فكرة البدائل تلقى قدراً كبيراً من الصوء على أنماط السلوك بين الأفراد . وتحدد لعلاقة بين قيم الأشخاص المتفاعلين وتبعات تصرفاتهم المشتركة ما إذا كان نمط السلوك سيكون تناقضاً أم تعاوناً . لقد رؤى أن عدم الاستقرار في نمط السلوك قد يحدث عندما يكون النمط تناقضياً أو عندما يحظى كل واحد من المشاركين في النمط في التنبؤ بسلوك الآخرين .

وأخيراً فقد تم وضع بعض التعريفات لتمييز المعاني المختلفة للعقلانية بأن تكون موضوعية ، ذاتية ، متعددة ، مدروسة ، تنظيمية ، شخصية .

وقد تطرق هذا الفصل بصورة خاطفة للنواحي النفسية للاختيار وسنحاول في الفصل القادم المقاربة بين العناصر النفسية والمطعية في عملية الاختيار . وفي فصول لاحقة من هذه الدراسة سيتم استخدام الأدوات التحليلية التي تم تطويرها في هذا الفصل ولدى يليه دراسة بعض المفاهيم المركزية في اتخاذ القرار ، وهي السلطة ، والكفاءة ، والانتماء ، والتأثير ، والاتصال .

تعليق على الفصل الرابع :

يبحث الفصلان الرابع والخامس في عقلانية البشر في اتخاذ القرار وقد يكون معيذاً أن نشرح بإيجاز لماذا كان هذان الفصلان مشغولين بالسلوك العقلاني ، ولماذا شدنا على قيود العقلانية ؟

السلوك العقلاني والإدارة :

نعاشي اليوم الاجتماعية فصاماً حاداً في معالجتها للعقلانية . فمن ناحية ، يسيب الاقتصاديون للرجل الاقتصادي عقلانية متنافسة للطبعة ومعرفة غير محددة . والرجل الاقتصادي لديه نظام كامل ومتناسق في الأفضليات التي دائماً ما تتبع له لاختيار من بين البدائل المتاحة أمامه ، وهو دائماً مطلع على ماهية هذه البدائل ، كما أنه ليس هناك قيود على تعقيدات الحسابات التي باستطاعته القيام بها من أجل تحديد أفضل الخيارات . كذلك فإن حسابات الاحتمالات لا تخيفه ولا تخفى عليه . وخلال الأجيال الماضية ، ومن خلال امتدادها إلى حالات اللعاب التدفيسية (مثل نظرية المباريات) وإلى اتخاذ القرار تحت حالة الشك أو العموص (مثل التوقعات العقلانية) ، فإن متن هذه النظرية قد وصل إلى حالة التحسين "التوماسي" Thomistic الذي حصل على قبول كبير من النواحي الفكرية والحمالية ولكن كانت له علاقة محدودة يمكن نسبها مع السلوك الفعلي أو الممكن لادميين من البشر .

وهي الناحية الأخرى نجد تلك النزعة في علم النفس الاجتماعي ، والتي يمكن إرجاع مصدرها إلى فرويد ، التي تحاول إحصاء كل المعرفة للشعور . وعليه نوصح أن العملة المعدنية تبدو أكبر حجماً بالنسبة للأطفال ، الفقراء منها للأطفال الأغنياء ^(١١) ، وأن ضغوط المجموعة الاجتماعية يمكنها إقناع الناس أنهم يرون نقاطاً غير موجودة فعلاً ^(١٢) ، وأن عملية لحل الجماعي للمشكلات يتضمن تكديس وتفريغ التوتر ^(١٣) .

J. S. Bruner and I. Postman "On the Perception of Incongruity: A Paradigm," (١١) (Journal of Personality, 18:206-223 1949)

S. E. Asch, "The Doctrine of Suggestion, Prestige, and Imitation in Social Psychology," Psychological Review, 55:250-276 1948) (١٢)

R. E. Bales, Interaction Process Analysis (Cambridge. Addison. Wesley, 1951) (١٣)

وهلم جراً . لقد كانت الأجيال السابقة من علماء السلوك مشغولة جداً ، مسبعين خطوات فرويد ، لإثبات أن الذئس ليسو أقرب للعقلانية كما يعتقدون . وربما كان على الجيل اسثنى إثبات أنهم أكثر قرباً للعقلانية مما يصفهم به الآن ، ولكن بعقلانية أقل مبالغة من تلك التي ينادى بها الاقتصاديون .

وقد انعكس هذا الفصام في الفصلين الرابع والخامس . لقد تولى الفصل لسابق إيصال مفهوم العقلانية متلما بم تطويرها في علم الاقتصاد ونظرية القرار الرسمي . ويناقش الفصل الآخر الحدود التي تصعبها القدرات المعرفية المحدودة للإنسان على ممارسته للعقلانية . ومن ثم فإن الفصل الخامس ، وليس الفصل الرابع هو الذي يصف العقلانية كما يجب أن نتوقع رؤيتها في الحياة الحقيقية . وعلى القراء الذين انتهوا أنفاً من قراءه الفصل الرابع أن يرجئوا الحكم ، إلى حين الانتهاء من الفصل المصاحب له ، عن الشكل الذي تأخذه العقلانية في اتخاذ القرار الإداري .

وبالنسبة لأي شخص قام بملاحظة أداء المنظمات ، يبدو واضحاً مدرجة كفاة ن سلوك الإنسانى فيها ، إذا لم يكن عقلياً بالكامل فإن جزءاً كبيراً منه على الأقل مقصود به العقلانية . ويكون قدر كبير من السلوك في المنظمات ، أو يبدو كذلك ، موجهاً نحو مهام معينة . وكثيراً ما يكون ذلك معالاً في تحقيق أهدافه . ومن ثم إذا ما كان علينا أن نعطي تفسيراً مفسياً لسلوك البشرى في المنظمات ، فيجب أن يكون لنظريتنا محل فيها بالنسبة لسلول العقلانى يبدو واضحاً بالمثل أن العقلانية التي تمارس في لمنظمات لا تحمل أى شىء من لمعرفة الكليه التي تنسب إلى الرجل الاقتصادى . ولذلك ، لا يمكننا ببسطة أن نطرح علم النفس جانباً ونضع بطريقة المنظمة على أساس اقتصادى . ويدفعل كما سيصبح واضحاً بصورة متزايدة ، هالعالم الحقيقى هو نمائاً المكان الذى يكون فيه السلوك البشرى عقلياً مصوره مقصودة ، ولكنه مقيد في فعل ذلك ، بحيث يكون همالك محال سنظرية الحقيقة للتنظيم والإدارة .

وأخيراً ، لتأكيد أن السلوك في المنظمة هو عقلاى مقيد ، لا يعنى ضمناً أن اسلوك موجه دائماً نحو تحقيق أهداف لمنصة . فالأفراد يكافحون كذلك بعقلانية لإعطاء

الأولوية لأهدافهم الشخصية ، التي قد لا تتوافق بالكامل مع الأهداف التنظيمية ، وكثيراً ما تكون معاكسة بها . علاوة على ذلك ، فكثيراً ما يكافح الأفراد والمجموعات في المنظمات من أجل السلطة والقوة بغية تحقيق أهدافهم الخاصة ورؤيتهم الخاصة عما يجب أن تكون عليه المنظمة . ومن أجل فهم المنظمات ، علينا إدراج جميع أشكال وأهداف العقلانية ضمن صورنا . وغلباً أيضاً ، برح أمانة البشر والصراعات على السلطة .

إننا عندما نتحدث عن أشخاص يتصرفون بصورة غير عقلانية فإن الذي نعنيه عموماً هو أن أهدافهم ليست هي أهدافنا ، أو أنهم يتصرفون على أساس معلومات خاطئة أو غير مكتملة ، أو أنهم يتجاهلون النعمات المستقبلية لتصرفاتهم ، أو أن عوطفهم تعتمد على أحكامهم أو يركزون انتباههم على أهداف لحظية .

ولا معنى دائماً أن تصرفهم يكون عشوائياً بصورة واضحة إلى الحد الذي لا يمكن تعليله . وسنكون طبيعة هذه لعقلانية المقصودة والمقيدة هي الموضوع الرئيسي للفصل الخامس والتعليق عليه .

العقلانية المدروسة والمعتادة :

في الصفحات الأخيرة من الفصل الرابع تم مناقشة موجزة لعدد من الأنواع المتميزة من العقلانية . وبالتحديد ، تم طرح سؤال عما إذا كان يجب اعتبار الاختيار عقلانياً إذا ما خدم غرضاً (مثلاً سحب الإصبع سريعاً من الموقد) ، أو إذا ما كان لغرض مدروس فحسب (الناسخة الماهرة التي تضرب على مفتاح معين) ، أو - معيار صارم وثابت - إذا كان مدروساً ومتعمداً فحسب . وبالإمكان رؤية جميع أنواع العقلانية هذه في المنظمات . حيث يتم القيام بالكثير من التصرفات بصورة متعمدة ومدروسة ، ولكن الأغراض والأسباب الضمنية قد لا تكون معروفة لمن قام بالتصرف . قد تكون مهمة الكتابة ببساطة هي وضع أوراق معينة في ملف وفقاً لأرقام الحسابات ، وهم لا يستطيعون معرفة سبب ذلك . وحتى إذا قام لشخص بتطوير إجراء بصورة مدروسة ومتعمدة ، فقد يصبح ذلك أمراً معتاداً مع مرور الوقت ، ولكنه لا تزال له المنفعة والغرض نفسه .

وقد لا تخدم العادات والروتين أغراضها بفعالية محسب ، ولكنها أيضاً توفر الوقت والانتباه لتاديرين و ملكتين اللارمين لعملية اتخاذ القرار . ولذلك السبب ، فإن جرءاً كسراً من أنشطة المنظمة (أو لشخص) يرجح أن يستمر وفق سقو عد الراسخه والروتين ، الذي يمكن مراجعته في فترات قصيرة أو طويلة لإجراء التبعيات الممكنة . وبعد تأسيس مثل هذه القواعد والروتين قراراً عقلياً في حد ذاته ، وعدم يتحدث عن العقلانية في اتخاذ القرار في المنظمات ، بتعبير علنا إدراجها هي والعمليات اللازمة لتأسيسها (١٤) .

وترى بعض الكتابات المعاصرة المتعلقة بالمنظمات ، بسبب الدور الكبير الذي تلعبه العادات والروتين في المنظمات ، أنه ليس من المناسب أن نصف لسلوك المنظمات وفقاً لمصطلحات اتخاذ القرار (١٥) . ولكن هذا يعتبر تفكيراً خاطئاً هي العال . وكما رأينا قبل قليل فالأعمال الروتينية نفسها هي تجسيد لقرارات مرة واحدة وللجميع ، وتطبيقها هي حالات معينة هو قرار ، وأن يكون ذلك عملاً روتينياً في حد ذاته في كثير من الأحيان . وعندما يسود "الروتين" ، يجب أن يتعت تحليلنا للعمليات التي أحدثته ، وتلك العمليات التي فادت - من وقت لآخر - إلى التساؤل عنها ومرجعها وتتبعها بصورة دورية . ومنذ عهد باربارد كنا مدركين أن تحديد مناسبات اتخاذ القرار (أو عدم اتخاذ لقرار) هي نفسها عناصر رئيسية في عملية اتخاذ القرار .

الدوافع والعواطف في اتخاذ القرار :

كثيراً ما نفوم في تفكيرنا اليومي - بشأن السلوك البشري - بمعاملة العقل والعاطفة بوصفها قطبين متضادين ، بحيث إن تعبيرنا عن انفعالنا يجمع سلوكنا من

R Nelson and S Winter, An Evolutionary Theory of Economic Change (Cambridge: Harvard University Press, 1982) . (١٤)

(١٥) من أجل الوقوف على مناقشة موجزة ومبارة انظر

M D Cohen and Lee S Sproull (eds), Organizational Learning (Thousand Oaks, Calif Sage Publications, 1996), pp. XLI-XIII.

أن يكون عقلانياً (وربما حتى عن أن يكون عقلانياً بصورة مقننة) ، كما أن عقلانيتها تمنعنا من التعبير عن انفعالاتنا الصادقة . ولإيجاد مقياس لصدى الذي يكمن في هذه الرؤية الشائعة ، علينا دراسة وظيفة الانفعالات والدور الذي تلعبه في السلوك .

ليس بأسطة العشر - كغيرهم من الكائنات الحية المعقدة - أن يتعاملوا بصورة واعية إلا مع شيء واحد أو شيء قليلة في الوقت نفسه ، وبالطبع ، فإننا نتنفس ، وقلوبنا نبض ، وطعمنا يهضم في أثناء قيامنا بأشياء أخرى ، ولكن التصرفات التي تتطلب التفكير يجب أن تتم في وقت واحد تقريباً . وعندما تكون حركة المرور خفيفة ، بإمكاننا تقسيم وقت عقولنا بين القيادة والمحادثة الخفيفة غير الجادة . ولكن عندما تصبح الحركة المرورية كثيفة ، يجب علينا تركيز انباهنا على الطريق ، والانتباه في مرحلة ما يسمى بعنق الراحة بمعنى أن نعمل إلى حد كبير بصورة متسلسلة . إذ إنه كلما كانت المهمة أكثر تعقيداً كان لواحد مما ذا هدف مفرد يستلزم كل تفكيره

ولكن علينا ، خلال يوم واحد ، وبخاصة خلال فترات زمنية أطول ، القيام بالتعامل مع العديد من الاحتياجات ، والسعي لتحقيق العديد من الأهداف ، وعليها تقسيم وقتنا بين العديد من بنود جدول الأعمال هذه ، التي يتطلب بعضها انتباهاً فورياً ، ويسمح لبعض الآخر منها بمزيد من المرونة ، وعلى ذلك يجب أن تكون لدينا الآليات التي تسمح لنا بتخصيص الانتباه على مهام محددة . وأن نحول انتباهنا بسرعة عندما نفرص مهمة نفسها بالحاح في الوقت الحقيقي (مثل وجود حذر طائر ينجم بحوا) . إن الدافع والانفعال هم الآليتان المسئولتان عن هذا التوزيع للانتباه .

وبمثل الشيء ، لتحرك بسرعة ، حتى لو كان في طرف الرؤية ، وكذلك الضوضاء العالية مثيرين عتراضين معقدين . فمن خلال قطعهما الانتباه يسمحان له بأن يعيد تركيزه على حاجة ملحة في الوقت الحقيقي . وفي الوقت نفسه الذي يعترضان فيه انتباهنا يشيران الانفعالات التي تجهزنا للهجوم أو الهرب . ويتم أحداث هذه الإثارة بواسطة الجهاز العصبي الداخلي أو الثقافي ، الذي قد يحفر من بين أشياء أخرى تدفق كميات كبيرة من الإدرينالين . والجوع والعطش ، يضافه إلى انفعالات أخرى عديدة ، لها تأثير تدريجي لكي يبدأ ، ولكن لديها في النهاية الأثر نفسه في اعتراض الانتباه

ولتبسيط الأمر إلى حد كبير ، يمكننا القول أن الانفعالات إما أن تكون مصحوبة بمثير خارجي ، أو بمحتوى معين يحفز في ذاكرت من لاجار السابفة وعندما تظهر هذه المثيرات ، أو عندما تسنثار هذه الذكريات أو الأفكار نشعر بالحواف المصاحب لها ، أو بالعصب ، أو الحب ، أو اسعاده ، أو الجوع ، أو الإثارة الجنسية ، وتميز هذه الانفعالات إلى اعتراض ومقاصعة ما كنا نوجه اسبها إليه سابقاً وبقيد انتباهنا نحو الوضع أو الأفكار التي أثارها .

ولا يوجد تعارض غريزي بين الانفعال والعقل فالعاطفة هي المصدر الرئيسي للدافع ، ولتركيز انتباهنا نحو أهداف محددة ، ويمكنها توجيه قري استفكير العظمة نحو الأهداف التي تثيرها . إننا نفكر أحياناً في الانفعال باعتباره معادياً للتفكير (وهي التفكير باعتباره معادياً للانفعال) ، عندما ينم استئثرة إحدى انفعالاتنا وتكون هذه متداخله مع المهمة التي يكون مشغولين فيها ، عندما تحول عقلايتنا إلى أهداف أخرى . ولكن التفكير ملياً في موضوع ما ، وبالتحديد للممكن من مقاومة قطع تفكيرنا ، يتطلب أن يكون اهتمامنا مركزاً بقوى تحفيزية جبارة .

ومع ذلك فعندما يكون الانفعال هوي ، فإن إمكان تضيق نطاق الانتباه نحو هدف محدد ، وربما يكون عابر ، ويمكننا بحاهل الأمور المهمة التي كان بالإمكان أن نصعبها في احسان قبل النصرف إذا كان الوضع مختلفاً ، (إن فالصحة هنا هي عد حتى عشرة - وإحداث هذا التضيق في لتركيز ، فإن الانفعال يقف أحياناً صد العقل . وعلينا أن نكون حذرين في تقييماتنا : لأن نفس هذه الكثافة في التفكير هي التي تتيج لنا - في ظروف أخرى - التركيز على حل مشاكل عاليه التعقيد وكذلك التعامل مع ظروف شديدة الصعوبة .

على أنه ربما الطريقة الأكثر مائدة للتفكير في الاممعالات هييم يتعلق بالإدارة وبإخاذ القرارات في المبطات هي التفكير هييم باعتبارها اعوة التي تساعد على توجيه التصرفات نحو أهداف محددة عن طريق المحافظة على الانتباه والاهتمام بها وبالنوسائل التي يمكن تحقيقها بواسطتها . وتعمل الانفعالات مع لعقل عندما ترتبط بأهداف عريضة ودائمة ، مما يضمن أن التصرفات لن تفهم بصورة ضيقة ، وهي تعمل صد لعقل عندما تعمل على تسريع عملية اتحاد القرارات على نحو غير ملائم وتضيق إلى حد بعيد مدى لإمكانيات والتعبات التي تلقى اهتماماً في عملية اتحاد القرار .

الفصل الخامس

علم نفس القرارات الإدارية

يمكن مساعدة شديدة إيضاح لجدول الأساسى لهذا الفصل . فى أنه من المستحيل ، بالنسبة لسلوك صادر من فرد بداته ، أن يصل إلى قدر عالٍ من العقلانية . حيث إن عدد البدائل التى بتعين عليه استكشافها ضخم جداً ، كما أن المعلومات التى يحتاجها لتقديم تلك البدائل هائلة جداً ، إلى درجة يصعب معها تصور إمكانية الاقتراب من الوصول إلى عقلانية موضوعية ؛ ذلك أن اختيار الفرد فى بيئته من المعطيات - وهى مقدمات منطقية تكون مقبولة لدى الشخص كأساس لاختياره ، ويكون لسلوكه مكيفاً فقط ضمن الحدود التى حددها هذه المعطيات .

هذا وإذا كانت البيئة النفسية للاختيار أى المعطيات قد حددت بطريقة عرضية نوعاً ما ، فإن سلوك لشخص البالغ سيكون أكثر منطقية أو تكاملاً من سلوك لطفل . ومع ذلك ، هذا إلمكان الوصول إلى درجة أعلى من التكامل والعقلانية - نظراً إلى أن بيئة الاختيار نفسها يمكن اختيارها وتعديلها بصورة مدروسة متأنية . وهذه مسألة فردية جريئاً ، حيث يضع الفرد نفسه فى وضع يجعل مثيرات وبوداً محددة من المعلومات تؤثر فيه تأثيراً قوياً . ومن ناحية أخرى ، فالمسألة إلى حد بعيد جداً هى أمر تنظيمى . فمن المهام التى تقوم بها المنظمات وضع أعضاء المنظمة فى بيئة نفسية تؤدى إلى تكييف قراراتهم وفقاً لأهداف المنظمة . وتزودهم بالمعلومات المطلوبة لاتخاذ هذه القرارات بصورة صحيحة .

بناءً على ما سبق فإن مادة هذا الفصل سوف يتم تقديمها فى ثلاثة أجزاء ، فى الجزء الأول سيتم تحديد الأسباب التفصيلية حول لماذا يعجز السلوك الفردى كثيراً ويحكم الظروف عن الوصول إلى العقلانية المعيارية .

الجزء الثانى من هذا الفصل سوف يبحث فى الكيفية لى بشكل بها البيئة النفسية للاختيار ، فى الحقيقة . وسيتم إيضاح أن هذه البيئة هى العنصر الموحد الذى يصنع مجموعة متتابعة من الاختبارات اللحظية فى نمط مناسب .

وفى الجزء الأخير ، سيتم دراسة دور المنظمة فى إرساء البيئة النفسية للاختيار وسبرى كيف تقوم المنظمة باحتياجات الفرد أو أهدافه ، وكيف يدربه على المهارات ،

وكيف تزوده بالمعلومات . وفى أثناء هذه المباشرة سيتبين لنا أن البصمة تسمح للفرد بالاقتراب بصورة معقولة من العقلانية الموضوعية ^(١) .

حدود العقلانية :

تعنى العقلانية الموضوعية بصورة صعبة - كما سبق تعريف ذلك المصطلح فى الفصل السابق - أن الشخص الذى يمارس السلوك سيقول سلوكياته داخل نمط متكامل من خلال .

(أ) النظر بصورة شاملة إلى بدائل السلوك قبل اتخاذ القرار .

(ب) درسه جميع مركبات التبعات التى سوف ينجم عن كل احتيار

(ج) اختصار أو تحديد بديل واحد من مجموعة كاملة من البدل فى ضوء نظام القيم المتوافر الذى يمثل معايير لهذا الاختيار

تتضمن السلوك الحقيقى - حتى ذلك الذى ينظر إليه على أنه عقلانى - العديد من عناصر الانفصال غير الموحدة فى هذه الصورة ، المثالية - ففى حالة لنظر إلى السلوك عبر فترة من الزمن فإنه يظهر صفة سيكسائية (مركبة العناصر) . وكل فصعة من

(١) يعتمد الفصل فى محله على علم النفس بالنسبة لمدى تطبيقه على الصعوبة ، الأساسية التى من المحتمل أن تواجه عالم اجتماع نرجع هي أن يستخدم نتائج النحوت النفسية فيما يخص التعامل مع هذا الموضوع . هي أن علماء النفس أنفسهم مدغمون بعمق بينهم إلى مدارس متصارعة . ولحسن الحظ فإن معظم الموضوعات ، بنفسه ، بصفة بالدراسة لحالة حسب موصف للجدال بين هذه المدارس . ذلك لأن هذه الموضوعات تعد و حده من انتصرت البيكولوجية افلاس ، المتحورة حول ، لاحتبار ، وانهدف . وفي هذا السياق ربما يكون تطل Tolman للسلوك لهادف لدى الحيوان والإنسان (New York : D. Appleton-Cen- tury, 1942) قد اسهم بشكل أكثر من أى بحث آخر بالنسبة للمصطلحات ووجهات اسطر الواردة فى الفصل . وفيما يتعلق بموضوع علم النفس التقليدي مثل العاده و الانباه وما شابهها ، فإن التحليل النواهي بالنسبة لأعراض هذه البدرسه قد يكون موحداً فى أى من المراجع المتبعة فى هذا المجال . وفي حقيقة الأمر فإن معظم المراجع قد تعود إلى W. I. James, The Principles of Psychology, New York: Henry Holt, * 925), and to John Dewey Human Nature and Conduct (New York: Modern Library, 1930)

لنمط تتكامل مع الاحتراف عن طريق توجيهها نحو هدف مشير ، ولكن هذه الأعراض تتحول من وقت لآخر تبعاً للتحويلات التي تحدث في المعرفة والاهتمام ، وتكون مترابطة مع بعضها بدرجة و هي من خلال أي تصور أو فهم للمعيار الشامل للاختيار . ويمكن القول بأن السلوك يكشف أجزاء من العقلانية . وذلك السلوك يوضح لمنظمة ، عقلانية ضمن كل جزء ، ولكن الأجزاء نفسها يوجد بينها روابط متبادلة قوية جداً .

إن السلوك الموضوعي يقصر دون تحقيق مآربه ، في تحقيق العقلانية الموضوعية كما وصفت في الفصل السابق بثلاثة طرق على الأقل ، وهذه الطرق هي

(١) تتطلب العقلانية معرفة تامة وموقعاً للسعاب أو النتائج التي سوف تعقب كل اختيار . وفي الحقيقة تكون التبعات غير مكتملة .

(٢) بما أن هذه السعاب تحدث في المستقبل فعلى ملكة الجبال مزود اشعور الذي يعتقد إلى أخيرة بإضافه قيمه إليهم ، ولكن لا يمكن ألا توقع لقيم بصوره غير مكتملة .

(٣) تتطلب العقلانية الاختيار من بين جميع بدائل السلوك الممكنة . وفي السلوك الحقيقي ، فإن هناك عدداً ضئيلاً جداً من هذه البدائل الممكنة يمكن أن تسعفت الذاكرة به .

عدم اكتمال المعرفة :

تم ذكر المحدوديه الأولى على العقلانية في السلوك الفعلي في لفصل الرابع^(٢) . ذلك أن العقلانية تتضمن معرفة كاملة ، بالسعاب المحددة لكل خيار لا يمكن تحقيقها في الواقع العملي . وفي الواقع ، لا يوفر الإنسان إلا معرفة غير مكتملة أو محراًه ظروف التي يحيط بمصرفه ، ولا يتوافر لديه سوى بنصر محدود في الفوائين وإجراءات التنظيمية التي تسمح مستقبلاً به باستقراء التبعات المستقبلية من خلال المعرفة بالظروف الحالية

(٢) انظر لصفحات الخاصة بالتعليق على الفصل الرابع .

فعلى سبيل المثال ، لتحقيق نجاح كامل هي استخدام الموارد في حل مشكلة حماية مدينة من الحرائق ، سيطلب هذا من أعضاء مصلحة الإطفاء معرفة مفصلة باحتمال شوب حريق هي كل جزء من المدينة أو بالأحرى هي كل مبنى ، وكذلك لأثر المحدد لحسائر الحريق هي حالة أي تعيين هي الإجراءات الإدارية أو أي إعادة توزيع قوى مكافحة الحرائق .

وحتى بالنسبة للدولة فإن المشكلة هنا تتمثل في التعرف على المدى الذي تكون فيه العقلانية الكاملة معيدة بعدم بواهر معرفه ذلك أنه إذا ما تم إبلاغ قسم الإطفاء عن كل حريق في لحظة اشتعال النار ، فإن بالإمكان التقليل من خسائر الحريق إلى حد إجماري . إن على قسم الإطفاء أن يبذل جهود جبارة معالجه عدم توافر المعرفة ، وذلك عن طريق تأمين معلومات فورية قدر الإمكان ، من خلال أنظمة إندار خاصة أو غيرها . تتعلق بالوظائف التي يكون فيها عملها مطلوباً (٣) .

هذه النقطة جرى تطويرها ببعض التفصيل من أجل تأكيد أنها مطرح مشكلة عملية جداً في الإدارة ، ولصمان تنظيم عملية اتخاذ القرار بحيث يتم استدعاء المعرفة المناسبة للمساعدة في النقطة التي يتم فيها اتخاذ القرار . إن النقطة نفسها ربما سبق شرحها فيما يتعلق بمظومة اعمال حيث تكون اعتمادية قراراتها ، على سبيل المثال ، على التنبؤ الصحيح بأسعار السوق .

لقد قدم الإنسان ، الذي يصارع من أحل العقلانية ويكون مقيداً ضمن حدود معرفته ، بتطوير بعض إجراءات العمل التي تتجاوز هذه لصعوبة جريباً . هذه الإجراءات تتوقف على افتراض أن بإمكانه أن يعمل بعيداً عن العالم ، لأخر نظاماً معلقاً بجوى فقط على عدد محدود من المتغيرات ونطاقاً محدداً من التمتع أو النتائج .

وهناك قصة تقول إن إحصائياً وجد مرة علاقة قوية بين عدد العوانس وحجم محصول البرسيم في عدد مختلف من مناطق اريف الإنجليزي وبعد الحيرة والاربيال لبعض الوقت بشأن هذه العلاقة ، تمكن في تتسع أثر ما قد بدى له إنه سلسلة مسببة . لقد ظهر له أن لعوانس يربس القطط ، وأن القطط تاكل الفئران . ومن ناحية أخرى ، فإن فئران الحقول هي عدو طبيعي لنحل الطنان ، وهذه بدورها تمثل عاملاً

(٣) هم يتعلق نفس الاعتبارات المتضمنة في الأساليب العسكرية انظر

United States Army Field Service Regulations 1923 (Washington Government Printing office, 1924), p. 4

مهماً هي تحصيل رهور باب البرسيم . وبالطبع فالمعنى الصمى لذلك هو أن على البرلمان البريطانى ألا يجير تشريعاً يتفق بإعانات الرواج دون أن يقيم أولاً أثر ذلك على محصول البرسيم جراء خفض عدد العنسات .

وفى العملية لفعلية لامحاذ لقرار ، يتحتم بالضرورة تجاهل النتائج غير لمبشرة من هذه النوع^(٤) . ويجب فقط الأخذ فى الحسبان تلك العوامل الأكثر رباطاً بالقرارات من حيث السبب والوقت . وتبمى مسالة كتشاف العوامل المهمة أو غير المهمة وهى الأمر الجوهرى فى لاختير الصحيح وبفدر أهمية معرفه القوانين التجريبية التى تحكم هذه العوامل ذات الصلة التى تم اختيارها فى لنهاية .

إن الاختبار العقلانى سيكون ممكناً إلى الحد الذى نوافق فيه المجموعة المحدوده من العوامل التى يبنى عليها لقرار ، من حيث طبيعتها ، مع نظام معلق من المتغيرات أى إلى الحد الذى يخفى فيه الآثار المهمة غير المباشرة . وفقط فى حالات القرارات ذات الأهمية القصوى فإنه بالإمكان حشد جميع الطاقات لحل سلسلة معقدة من التأثيرات . فعلى سبيل المثال ، فإن إنفاق مبلغ ضخم من المال على بحث لتحديد الآثار غير المباشرة لسياسة الحكومة المالية على التوظيف فى الاقتصاد سيكون - إذا حقق هدفه - قد أنفق بصورة حيدة . ومن ناحية أخرى ، فإن الطبيب الذى يعالج مريضاً لا يسعرق وقتاً كبيراً لتحديد الفرق لدى سفعله حياه أو موت ذلك المريض بالنسبة للمجتمع .

صعوبات التوقع :

من الأشياء المعروفة بالخبرة أن السرور أو المتعة المتوقعة قد تكون نوعاً مختلفاً عن السرور أو المتعة ، لمتحققة . وقد تكون الحزبه الفعلية أكثر أو أقل حذبية إلى حد كبير تقريباً مما هو متوقع .

وهذا لا يحدث فقط من مجرد الفس فى توقع النتائج ، و البعات ، وحتى عندما يتم وصف النتائج لمرتبة على خيار إلى درجة تكاد تكون كاملة ، إلا أن توقع تلك البعات

(٤) Cf Dewey The Public and Its Problems New York Henry Holt, 1927 pp 106-107

لا يمكن أن يكون له نفس الأثر على الانفعالات مثلما تحدثه التحركة نفسها . وأحد الأسباب لهذا هو أن العقل لا يمكنه في لحظة واحدة أن يعهم التبعات بأكملها . وبدلاً عن ذلك فإن الانتباه ينتقل من قيمة إلى أخرى مع السقالات الناحية في الأفضليات

لهذا السبب فإن التقسيم يكون مقبداً من حيث دقته واتساقه بمدى قدرة الفرد على سبغ العناصر المختلفة للقيمة في النسمات المتخيلة وعلى إعطائها الوزن نفسه في النوع مسبوئ للوزن الذي يعطيها إليه حين حدوثها . هي التجربة العملية

ومن المرجح أن يكون ذلك عاملاً مؤثراً مهماً في السلوك المتسم بالاحازفة . وكلما زاد وضوح تبعات الخسارة في معامرة خطيرة - سواء عن طريق خبرة سابقة يمثل هذه التبعات أو لأسباب أخرى - نبت فرضية المخاطرة أقل جاذبية . ولكن هذا ليس إلى الحد الذي تؤثر فيه حيرة الخسارة إلى ربط قدر كبير من احتمال حدوث الخسارة بحيث تتم تقوية الرغبة في تقادي تبعات الخسارة .

نطاق إمكانيات السلوك :

ببعر التحليل أيضاً عن فهم جميع الأنماط الممكنة للسلوك الذي قد يقوم به الفرد ، إذ لا يمكن تصور عدد الأشياء التي توسع شخص - مقيداً فقط بالقيد الطبيعية والأحيائية - أن يفعلها خلال فترة زمنية قصيرة مدتها دقيقة واحدة . ذلك أن هذا الفرد لديه رجلاي ، وذراعان ، ورأس ، وعينان ، ورقبة ، وظهر ، وعشر أصابع يد ، وعشر أصابع قدم ، والعديد من مجموعات العضلات الإدارية التي تتحكم في كل واحدة من الأعضاء أعلاه . وكل عضو من هذه الأعضاء قادر على القيام بحركات معقدة بمفرده أو بالتسيق مع الأعضاء الأخرى .

ومن بين جميع هذه الحركات الممكنة ، نجد أن عدداً ضئيلاً فقط هو الذي يحظر على البال في أي لحظة باعتباره بديلاً سلوكياً ممكناً . وبما أن كل يدل لديه تبعات منميره عن الأخرىات - فإني يحدث هو أن العديد من مجموعات السبعات الممكنة لا تصل مطلقاً إلى مرتبة التقييم ، مادام أنه لا ينعرف عنها ضمن التبعات الممكنة لبدائل السلوك المتاحة .

وعنى وجه لتقريب - بالطبع - فإن البشر يقدرون كثيراً جداً من أن يستخدموا - ضمن تصرفاتهم المقصوده - قدراتهم الطبيعية في الحركة أكثر مما تفعل الحيوانات . وبعد سلوكيات استخدام الأدوات ، تبسيطاً سببياً ، التي تقدر عليها القروود ، المهارات العليا بدائية جداً وفقاً للمعايير البشرية (٥) .

وفي بعض الحفول ، تم الكشف عن قدر هائل من البراعة في ابتكار أساليب لاستغلال إمكانيات سلوك . وتم إنشاء أجهزة محكمة في علم الصنويات لملاحظة وتصحيح تحركات لشفاة واللسان . وحربت دراسات أرمين والحركة لملاحظة التفصيل الدقيقة لحركه الأيدي في العمليات الصناعيه ، بغرض تحسين هذه الحركات ، ولتسهيل عملها من خلال مراجعة تلك العمليات . وفي الفئة نفسها يمكننا أن نضع حقل احتراع الأدوات والتدريب على المهارات بأكمله . حيث إن كليهما يتضمن ملاحظة لصيقة بعمليات سلوك ، وتوسيعاً للبدن المتاح للاختبار نتيجة لذلك .

السلوك الهادف في الفرد :

هذه الملاحظات التي تخص انحراف سلوك حقيقي من مدد العفلية يستفاد منها بالإشارة إلى بعض خصائص العملية النفسية للاختيار . وقد حار الوقت لاختبار هذه الخصائص بصورة أكثر تنظيماً .

قابلية التعلم :

كما أشرنا في الفصل الرابع ، فإن أسهل الحركات - مثل امشي خطوة وحدة ، أو تركيز العين على شيء ما - هي هادفة في طبيعتها ، وينتظر بالتدريج في الطفل من حركاته العشوائية لبكرة غير الموجهة . ومن خلال تحقيق التكمّل فإن الشخص

(٥) انظر توماس Tolman ، مرجع سابق لصفحتين ٢٦٩ و٢٧٠ والأدبيات التي تم الاستشهاد بها في هذا المرجع .

يظهر القابلية للتعلم ، أى أنه يلاحظ بذئح تحركاته ومن ثم يعدلها لتحقيق الهدف المرغوب (٦) .

وعليه فالقابلية للتعلم يتمير بمرحلة من الاستكشاف والاستعلام سببها مرحلة التكيف ويمكن ملاحظة ذلك فى سلوك الأفراد وفى سلوك المنظمات حيث إن الرجل الذى يتعلم كيفية تشغيل رافعة علوية يحصل على المعلومات أولاً من شخص ماهر فى تشغيل تلك الرافعة فيما يتعلق بكيفية التحكم فيها وما وظائف الأبواب والمقابض المتعددة . ومن ثم يزيد معلوماته عن طريق التجربة فى الرافعة ، ويتعلم تدريجياً من الممارسة ردود الأفعال التى يمكن توقعها من لالة عندما بحركها بطريقة معينة . وعندما يصل إلى هذه المرحلة يكون باستطاعته استعمال الرافعة لإبجار ما يريد ، أى كيف براعته اليدوية لتحقيق غاياته .

وبالمثل فإنه يجب على شركه النشر الحديث أن تتعلم من تجربتها الخاصة أو تجارب الشركات الأخرى ، كم عدد النسخ التى يحتسب أن تداع من كتاب معين ؟ وما نوع الإعلان الفعال لبيع ذلك الكتاب ؟ وبعد معرفة ما النتائج التى ستتحقق من استخدام أسلوب دعاية معين ، يكون بوسع المنظمة أن تعدل أساليبها ذكاء وفقاً للأهداف المحددة التى تسعى للوصول إليها . وهذا لمثال الأخير يوضح لدور الكبير الذى يلعبه الرأى والتقدير فى العملية السكيفية فى معظم المواقف العملية

(٦) يستخدم مصطلح 'الإدعان' هنا مطافاً لمعناه الموجود فى القاموس الذى يعنى 'قابلية التعلم' وبما أن الكلمة لا يوجد لها مرادف جيد ، فإنه وأسوء الخط يمكن القول بشكل عام بأنه قد تم تبنيها فى إطار مفاهيم أثر التعلم والإدعان و انحصوع لقد عرفت معالجة تول Tolman لتي تم اتباعها بشكل كامل فى هذه المناقشة كلمة الإدعان على اعتبار بها تمثل تلك الخاصية لسلوك والنمى تكمر فى حقيقة أنه ، إذ ما أثبت سلوك ما فى موقف ما بأنه غير ناجح سببياً ، مثلاً ، فإنه لا يحقق بوجه الغاية المستهدفة على إطلاقه أو به يحققها على المدى البعيد سببياً ، وبالتالي فإنه فى مناسبات لاحقة يعمل على قسح المجال لتصرف أو تصرفات تمثيل إلى أن نحصل لكاتب الحى يحصل على هذا اسوع المطلوب من الغاية المستهدفة كما نميل إلى حمله يحقق الغاية المستهدفة بآبصر الطرق سببياً . (مرجع سابق ، الصفحات ٤٤٢ - ٤٤٣) .

خصائص قابلية التعلم عند البشر :

يعبر قابلية التعلم من الصفات المميزة لسلوك الحيوانات ذات الذكاء المميز تماماً كما هو الحال في سلوك البشر . ومع ذلك ، فهناك عدد من لفروقات المدهشة بين قابلية التعلم لدى كل من الحيوان والإنسان . حيث إن التعلم لدى الحيوان يكون أساساً بطريق التجربة والخطأ أي أن التعلم لا يظهر نفسه إلا حين تتاح له الفرصة ، من خلال لتجربة الحقيقية ، ملاحظة نتائج سلوكياته ، في حين أن قدرة البشر على ملاحظة الانتماء في الطبيعة ذات النوعية العامة ، وكذلك قدرتهم على الاتصال مع البشر الآخرين ، ساعدهم على تفصيل عملية التعلم هذه إلى درجة كبيرة .

وهي المقام الأول . يمكن للجارب السابقة مع خيارات أخرى (من النوع نفسه) أن تساعده في استنتاج شيء عن صفة الخيار المعين لدى بواجهه المراء . وبالمثل ، فقد يمر بتجربة تحيلية بدلاً من السلوك الفعلي ، فقد يسمح في محيله بتأثير وبيع كل خيار سلوكي ويختار إحداها دون تحرية لمرور به حقيقيه . على سبيل المثال ، يمكن للمهندس أن يستكشف في ذهنه أو على الورق خطأ عديده لشبكة المجارى وقد يتمكن من تحديد أداء كل منها بدقة شديدة بدون إجراء تجربه حقيقة لأي منها .^(٧)

في المقام لثاني يعطى الاتصال لإنسان ميرة هائلة على الحيوانات في التعلم فالمهندس الذي يقوم بتصميم رصيف لا يبنى محاولاته بالكامل على التحريب أو النخيل أو العمل الفعسى ، ولكنه يستخدم المصادر المرجعية ، أوصاف النتائج لنى يوصل إليها الأشخاص الآخرين بقاء على التجربة وابتحث أطويلين في هذا المجال . على الرغم من أنه قد يختار ويعدل هذه النحرية المتر كمة بناء على نجاحه أو فشله الشخصى علاوة على ذلك ، يكون لتعلم في ظل بعض الظروف معتمداً تماماً على الاتصال ، حتى ولو كان الاختبار اللاحق للنجاح أو الفشل غير متوافر لفرد . ويكون هذا صحيحاً بالنسبة للعديد من المجالات المهنية فهي مجال الطب ، على سبيل لمثل ، نادراً ما

(٧) في حقيقة الأمر ، فإن الاختلافات بين البشر والحيوانات في هذا الجانب من المحتمل أن يكون في اسرجة وليس في النوع . فلقد مير بولمان Toman ، على سبيل أمثال من الفأر لديه قدرة معتبرة بالنسبة للتعميم (الرجع سابق ، الصفحات من ١٨٧ إلى ١٩٠) .

يكون الفرد الممارس قادراً على أن يحدد من الأشياء التي يحدث لمجموعته الصغيرة من المرضى مدى فاعلية نماط علاجية معينة خاصة في حالة الأمراض التي لا يصاحبها باستمرار ، هذا لوضع يحسم عليه أن يبنى طريقة علاجه على المبدأ الذي طوره علماء الطب الذي تتوفر لديهم تسهيلات خاصة للأبحاث الدضعة للتحكم في متغيراتها . حيث إن وظيفة الأبحاث ، وخاصة الأبحاث التجريبية هي تكيف السلوك وفقاً للأهداف عندما يكون من الصعب تقييم نتائج لسلوك خارج الظروف موضع للتحكم المتوافرة داخل المختبر .

وبذلك تأتي إمكانية استخلاص السلوك الهادف من لبيعات اسي تتمتع عن سلوكيات محددة . وميزة الإنسان هي أنه لا يتعين عليه تحديد هذه النتائج بصورة منفصلة بالنسبة لكل قرار مفرد يواجهه . وباستخدام الأسلوب التحريبي ، وتبادل المعرفة ، وبالتوقع النظري للنتائج ، يمكن وضع جزء صغير نسبياً من التجربة ليكون أساساً لنطاق واسع من القرارات ونتيجة لذلك يتحقق تنصيم رائع لكل من التفكير والملاحظة .

الذاكرة :

مانراً ما يحتاج دور الذاكرة في سلوك العقلاسي إلى أي تعليق . فعندما يتكرر حدوث مشاكل متشابهة ، فالذاكرة هي التي تقوم بتخزين المعلومات المصممة ، أو حتى النتائج التي تم الوصول إليها ، لحل المشكلة الأولى ، وجعلها مباحة ، دون الحاجة إلى أي استقصاء جديد ، عند مصداقه المشكلة الدلية المشابهة للأولى .

وقد لوحظ كثيراً أن الذاكرة قد تكون طبيعية أو اصطناعية . أي أن المعلومات قد يتم تخزينها في الدماغ ، أو قد يتم تسجيلها على الورق بطريقة تجعل الوصول إليها سهلاً ، أما النوع الاصطناعي في الذاكرة الذي يتكون من المكتبات ، والملفات والسجلات فهو النوع الأكثر أهمية في المنظمة .

وحتى يصبح أي نوع من الذاكرة مفيداً ، سواء أكان طبيعياً أم اصطناعياً ، يجب أن تكون هناك البات تتبع استدعاء الذاكرة عند الاحتياج إليها ، وغنما يتعلق بالرسالة المفقودة من الملفات والرقم الذي يعيب عن الذاكرة فهما ببدان غير مقبدين في الذاكرة

ما لم يمكن تحديدهما ، لهذا السبب ، فإن العقلانية البشرية ، تعتمد بشدة على أجهزة التراط وافهرسة الطبيعية والاصطناعية التي تجعل من الممكن الوصول إلى مخزن الذاكرة عند الحاجة لذلك لاتخاذ القرارات .

العادة :

العادة هي الآلية الأخرى ذات الأهمية الماثلة التي تساعد في حفظ نمط السوك لمفيدة (٨) . ذلك أن العادة تسمح بصناعة لجهد العقلي دسترجاع تلك الحواب المتكررة من الموقف من منطقة التفكير الواعي .

ففي عملية تعلم الطباعة على الآلة الكاتبة ، يحاول الطالب إعطاء انتباه شديد لكل حركة دقيقة من أصابعه ، ولعلاقة كل علامه على السحاة بكل مفتاح على آلة ، ويستطيع فقط من خلال التعديل التدريجي والحسسي لحركاته أن يحقق لتسييق اعطوب بين العين واليد . وعندما يتم الوصول ، بالتدريب ، إلى نقطة معينة من المهارة ، يصنع من غير لصروري الانتباه لعمليات التكامل في هذه المستوى المنخفض ، إن محدد الرغبة في إنهاء لعمل ، صناعة الخطاب - تؤدي إلى إحداث العمل دون إرادة إضافية . وعندم يتم الوصول إلى هذه الخطوة ، فإن العادة أو المهارة تتولى التكامل الذي تم الوصول إليه أولاً عن طريق الانتباه والرغبة في التعلم .

وتؤدي العادة مهمة شديدة الأهمية في السلوك الهادف ، حيث إنها تتيح مواجهة احشترات بنفسها أو امواقف المتشابهة باستجابات أو ردود فعل مشابهة ، بدون الحاجة إلى عادة التفكير الواعي في القرار الذي سيترب عليه التصرف المناسب ، ذلك أن العادة تسمح بتكرس الانتباه إلى اسواحي غير الخالوفة في الموقف الذي يتطلب اتخاذ القرار من هذا المطلق فإنه يتم بحصيص جزء كبير من التدريب المطلوب لبناء فريق

(٨) قد أكر دجوى Dewey في وقت مبكر في كتابه لطبيعة البشرية و سلوك (Human Nature and Conduct) لصفحات ١٤ ١٣١ ١٧٢ ١٨١) الدور أهم لعادة هي لسوك الاجتماعي كذلك فقد سبهم جاييس James في كتابه علم النفس Psychology بفصل متميز في تربيته علم النفس في موضوع العادة (الفصل الرابع) .

بطوله في كرة القدم ، أو لإعداد ملاحى طائرة أو سفينه ، أو كتيبه في الجيش ، أو فرقة إطفاء لتطوير الاستجابات الاعتمادية لنى تبيح القيام بردود فعل مباشره للظروف والأوضاع سريعة التغير ^(٩) .

والعادة مثلها مثل الذاكرة - لديها مفايل ننظمى اصطناعى ، طلق عليه ستين Stene مصطلح "روتين التنظيم" ^(١٠) . وبقدر ما تصح اساليب معالجة الأمور المنكررة الحدوث مسأله هي ممارسة التنظيم ، التي قد تكون مضممة في كتيبات للممارسة والإجراء ، فانها تتوقف عن أن تكون أمورا لإعادة الدراسة و لتفكير عندما تصرح هذه المسائل وهما بظهر العلاقة الوطيدة بين العادة والذاكرة كما هي في حالة عادات الأقر د . وهى حالة الاحياج إلى معيار رسمى ، فيمكن القول أن الأمر قد أصبح جزءا من روتين لتنظيم عندما يتم نسويته بالرجوع إلى الأساليب والممارسات المقبولة واعتمدة بدلا من اللجوء إلى دراسة لدائل وفقا لاهيتها وجد ربه .

إن من لواحب عدم لتفكير في العادة باعتباره عنصرا سلبيا تماما في السوك (سوء سلوك الفرد أو المنظمة) ، لأنه عدم يتم نرسج العادة فإن مجرد وجود المثير يؤدي إلى إطلاق السوك الاعتيادي دون مزيد من لتفكير الواعى . وهى ظل مثل هذه الظروف ، فقد يتطلب الأمر انبعاثا واعيا لمع حدوث الاستجابة حتى ولو جعلتها الظروف لتعبيرة عبر ملائمة . فمثلا سائق السيارة الذى اعتاد على الضغط على دواسة الفرامل عند قرب وقوع الخطر سبواحه صعوبه لمع نفسه من مثل هذه الاستجابة عندما ينزلو في رصيف ثلجى ، وهذه نقطة بها مصامين بعيده المدى للمنظمة ، ويجب دراستها بتوسع أكبر .

دور المثير الإيجابى :

إذا كان المطلوب هو تحقيق العفلايه ، فإن فترة من لتردد يجب أن تسبق عملية الاختيار . يتم خلالها استدعاء دائل السلوك والمعرفة المعتمده على الظروف والمناخ

John Dewey, The Public and Its Problems, pp. 159-161

(٩)

Edwin O. Stene "An Approach to a Science of Administration" American Political Science Review, 34, 1129 (Dec. 1940).

البينية ، وكذلك لقيم المتوقعة إلى مؤثرة الاهتمام . ومن الناحية النفسية ، فإن مثل هذا التردد مدر على مستوى سلوكي رفيع نسبياً ، ومثل هذه وصف الأنماط السلوكية الأكثر بساطة يمكن وصفها على أنها تلك الاستجابات للمنبهات التي تحدث عند حدوث المثير مع قدر ضئيل من التردد أو بدون تردد في اتخاذ القرار

إن التمييز بين نمط السبوك المثير أو الاستجابة ونمط لتردد أو الاختيار يعطى مفصلاً للأدوار الخاصة بغير العقلاني والعقلاني في النموذج لسلوكي الكامل ومع الأحده في الاعتبار المحددات أو القيود ، التي ذكرناها نفاً ، في قدرة البشر على الوفاء بمتطلبات العقلانية ، فإن التردد الذي يسبق الاختيار يمكن أن تتصور أنه قد تمتد ليصبح تراخياً في لاختيار فالفرء الذي يدرك عدم قدرته على أن يأخذ في الاعتبار جميع العوامل ذات العلاقة باحبيبه ، والذي يكون يأساً من لعقلانية قد يتدرب بين لبدائل المتوافره إلى أن ينقصى الوقت لنح للتصرف . وفي لحقيقة ، فإن عمليتي الاختيار والتصرف تحدثان في عادة قبل وقت طويل من لف الانتباه حتى إلى تلك لعناصر الموجودة في الموقف قيد الإدراك والفهم ذلك أن المشمر سواء أكان خارجياً أم دخلياً ، يعمل على توجيه الانتباه إلى نواح مخترة من الموقف لاستبعاد الحوائب التافسة التي قد تقود ، لاختيار إلى وجهة أخرى . وهذاك هيوت محلوقة داخل الجهاز العصبي المركزي سمح للمسهاب أن تترحم إلى نشاط وتصرف مع عدم إحداث أي اضطرب هي أجراء كبيرة من الجهاز لعصبي المركزي

في هذه العملية فإن الانبده الواعي لا يمثل عنصر ضرورياً ولا يكون الوعي الذي يصاحب سلوك نمط الإجمال هو سبب الاسحابة . ولكنه فقط يصاحب الاستجابة ، أو حتى يأتي بعدها . ومع ذلك ، مادمننا مهملين أساساً ببقااط اتخاذ القرار ، وبالاستجابات سظروف الجديدة يمكننا أن ندرس أولاً دور الانتبه في العملية الانتقائية ، أي توجيه المثير نحو القنوات .

بعد وصف وليام جيمس ، الذي لم يزعم نفسه بالتردد السلوكي ، لانتباه كما يلي كل شخص يعرف ما هو الانتباه . إنه استغراق العقل ، بشكل واضح ونشط ، في أحد الأشياء أو مجموعات الأفكار التي تبدو متعددة ومتزمنة ، وتمثل عملت مركزه

ونركز الوعي و لشعور جوهر لانساه . وهو يصمن الانسحاب من شىء من أجل التعامل بفعالية مع اشياء أخرى ، وهو حالة بها يقبضها لتحقيقى فى حالة الارتباك واليه ونشتت الفكر التى تعرف بالذهول فى اللغة الفرنسية ، والحيرة فى اللغة الألمانية (١١) .

ويحذر أكثر ، يفضل "تولدن" تجنب المصطلح ويتحدث فى المقابل عن الاستجابة الانتقائية للمثير (١٢) .

إذن فالانتباه يشير إلى مجموعة العناصر التى تدخل فى الوعي فى أى وقت محدد ومن الواضح أن الوعي أو الشعور لا يمثل شرطاً أساسياً لفاعلية التعلم ، بل حتى السلوكيات التى لا تكون فى بؤرة الاهتمام تكون قادرة على إحداث التعديل الهدف المتعمد . ومن المؤكد أن الشعور والانساه غير مرتبطين بالأنواع البسيطة من الاستجابة المشروطة . مثال ذلك ، فى تطوير انهارت الحركية . ومع ذلك - وهى معظم لحالات - يبدو أن هناك علاقة وطيدة بين مجالات الانتباه والعقلانية . أى أن قابلية التعلم تكون مفيدة إلى حد كبير ب (١) سعة الانتباه ، (٢) المساحة التى أصبح ضمناها المهارات والسلوكيات المناسبة لأخرى فى حكم العادة . ومن ثم فإن القبول على العقلانية التى ذكرت أعلاه هى نتاج لقبول مجال الانساه إلى درجة عالية جداً

والآن فقد سقت ملاحظه أنه بقدر ما يكون جزء من السبوك محكوماً بالعادة ، فإنه يخرج من مجال الانتباه الوعى . وعلى سبيل المثال نجد فى دراسة بدائل لسلوك أن الانتباه لا يكون موجهاً إلى العادة إلى الحركات الممكنة بعصلات الفرد وبدلاً عن ذلك فإن بدائل السلوك التى تطرا حقيقة على لانساه هى النسوقات الاعضادية لمثل التحركات المكتملة - المشى ، الكدية - النطق - إلخ ، وهى الدالات غير الاعتيادية فقط تحدث محاوله و عنة لتحسن هذه العمليات المتساوفه ، وبمجرد تلقى المثير لبدء مثل هذه الحركات ، فإنها تتم دون تفكير أو إمعان إضافى .

(١١) مبادئ علم النفس ، الصفحات من ٤٠٣-٤٠٤ .

(١٢) مرجع سابق ، الصفحات ٣٦-٣٥ .

ويحدث سرعة الاستجابة نفسها للمثيرات بطريقة الاعيادية حتى فى مستويات أعلى من التساوى والتكامل . فالناسخ على آلة الكاتبة الذى يتلقى مواد مكتوبة لطباعها يقوم بحولها إلى مادة مطبوعة حتى دون الحاجة إلى قرار واع أو إبداعى واحد . وبالنسبة للشخص الذى يعمل على خط تجميع ، فإن وجود حزام أمامه يحمل مواد مصنعة جريئاً يُعد المثير اللازم لبدء سلسلة كاملة من الحركات الماهرة التى تمثل مشاركته فى صناعة المنتج . والشخص الجالس على مادة اعداء يجد فى الأكل الذى أمامه المثير الكافى لعملية لأكل المعقدة وينفذ العملية دون تنباه واع ، وفى الوقت نفسه يوجه انتباهه إلى تبادل الحديث .

وعلى ذلك ، يبدو فى السلوك لفعلى لتمييز عن السلوك العقلانى الموضوعى أن اقرار يبدأ بواسطة المثير الذى توجه الانباه فى اتجاهات محددة ، وأن الاسحابة للمثير يمكن تفريرها جريئاً ، ولكن الجزء الأكبر منها يكون وفقاً للعادة . وبالطبع فإن الجزء الخاضع للعدة لا يكون بالضرورة أو بحكم العادة غير عقلانى ، ماد م أنه يمثل تعديلاً مشروطاً أو تكييفاً للسلوك وفقاً لغاياته

وفى المنصب التنفيذية التى تسمح بقدر كبير من انشغال أصحابها بالعمل ، فإن عددًا صغيراً من المثيرات لانجاد لقررىئى من خارج الفرد مثل ذلك تحويل حالة صعوبة للإدارة العليا لطلع عليها صاحب الصلاحيات ، وشخص متصل بالهاتف أو أحد مسوسى منظمة أخرى نصر على مناقشة مشكلة مع الرجل الأول فى المنظمة . وهناك عدد لا يحصى من الأشخاص الآخرين ، والمشاكل والأشياء التى يتم فرصها باستمرار على مجال اهتمامه ، وفى مثل هذا المنصب فإن الأسئلة المحددة التى يتم التقرير بشأنها تعتمد إلى درجة كبيرة على مصادرة ماهية لمثيرات التى يتم تقديمها .

وليس المثيرات وحدها هى التى تحدد ماهية القرارات التى من المحتمل أن يتخذها الإدارى ، ولكن يكون لها أيضاً تأثير قوى على النتائج التى يتوصل إليها . وأسبب المهم فى ذلك هو أن المثير المحد الذى يستهل عملية اتخاذ القرار بوجه الانباه يضاً إلى نواح متتعة من الموقف مع استبعاد نواح أخرى . فعلى سبيل المثال ، يخيّل رئيس وحدة الإطفاء مدينة تكون فيها خسائر الحرائق ضئيلة جداً ، وهو الأمر الذى

يبدو له شيئاً جيداً . وبخبره معرفته أن لنقدم نحو ذلك الوضع المرغوب يمكن تحقيقه بشراء قطعه جديدة من المعدات . وبالطبع فإن العقلانية تتطلب منه - قبل أن يتخذ قراراً حول ما إذا كانت هذه القطعة الجديدة مطلوبة - أن يفكر في الأغراض الأخرى التي يمكن أن تصرف فيها تلك المبالغ مثل إصلاح الشوارع ، عمل إضافة في مستشفى البلدة . وغيرها . وحيث إن هذا الوصف غير بعيد عن حقائق أسلوب إداري فسوف يتم عرضه بصورة مسيغطة في الفصول اللاحقة ^(١٣) .

هناك شعور بباب معظم البشر ، من وقت لآخر ، وهو أن عدد كبيراً من الأشياء التي يرغبون القيام بها أكثر من لوقت المتاحة للقيام بذلك . أي أن هذه مثيرات ممكنة أكثر للسلوك ، مما يمكنهم تنفيذها إذا كانت جميعها حاضرة في الانتباه في وقت واحد . وتتطلب العقلانية أن يتم اتخاذ الاختيار الواعي بين سلع متنافسة بدلاً من ترك الاختيار لنزوة المثيرات الموجهة للانتباه .

محددات البيئة النفسية :

بعدد ما يكون الاختيار قد ابتدأ نتيجة لاصطدام الفرد بالمثيرات لعرضية والاختيارية ، يبدو أن الانشغال لتنسيق للفرد البالغ يكون ببساطة نوعاً من الانشغال أكثر نمطية من التحركات العشوائية والتغيرات في الاهتمام التي تحدث لدى الأطفال

(١٣) سوف نجد لقارئ المهتم بالحصول على المزيد من الأمثلة المتعلقة بهذا النوع من التفكير المرتبط بالمثير والاستجابة موضوعات مكتوبة سبقه في محالات عديدة . هي ابداء دعه بنك على قراءة السير الذاتية ، ومن ثم يحاول أن يتحقق من الكيفية التي يختار بها أشخاص مجاز مهنة هالسيير الذاتية لكل من ميكايوت هالدر وويلم إلر سور وايت و Viscount Haldane and of Richard Burdon Haldane An توضيح هذه النقطة بشكل جيد White Wi ham Alanson The Autobiography (London Hodder & Stoughton, 1931), and The Autobiography of a Purpose (Garden City Double day, Doran, 1938) بعد ذلك دع القارئ ينك على معرفة لأدبيات الحديثة في وسائل الدعاية Propaganda ومن ثم يلاحظ الاستخدام لواسع لوساميل بوجيه الاسماء من قبل المروجين لدعائيات Propaganda . كدث قد نلاحظ المدعمة لوثائق المراسم والأدلة التي تقدم خلال جلسات تقديم المراسم أنصاً ملينة بالأمثلة امسلطة سوجبه الانتباه نحو قيم معينة .

فالإجماليات المنظمة التي يتكون منها هي أكبر حجماً وأكثر تعقيداً ولكن ولكونها احتماليات - لا تكون ذات صلة بأي نظام شامل سقيم من تلك الخاصة بالطفل ، يبدو أن دراسة السلوك الإداري بوصفه نشاطاً عقلائياً بالكاد تبدو مفيدة ما لم تتم إزالة هذه لصعوبة عن طريق إيضاح أن المثبرات التي تستهمل الاحتمار ، أو على الأقل التي لا تحتاج إلى أن تكون اعتباطية ، عندما ينظر إليها من وجهة نظر المنظمة ككل بدلاً من النظر إليها من وجهة النظر الخاصة بالفرد ^(١٤) .

السؤال التالي الذي يجب دراسته ، هو كيف أن المثبرات نفسها التي تنشأ تكون مفيدة في بدء عملية اتخاذ القرار ؟

فالشخص الذي يكون داخل غرفة ذات أرفف مليئة بالكتب قد يلقي نظرة سريعة على العناوين ومن ثم يختار بتأنٍ أحد تلك الكتب ويقرؤه لمدة ساعة ، وبمجرد أن يفتح الكتاب - إذا لم يكن مملاً أو لم يقاطعه أحد - فإن الشعرات أو الرمور التي يضعها أمام نظريته ستكون ذات أهمية كبيرة ، وربما يكون المثبرات التي تشعل انتباهه أثناء الساعة الماضية لهذا السبب فإن اختياره للكتاب يحدد المثبرات اللاحقة

(١٤) يبدو أن المؤسسين بفلسفة المبررات يميلون إلى الأخذ بوجهة النظر التي يشير إلى أن لكائنات البشرية معسة بالعقلانية فقط عند الشعور والوعي الأولى - وذلك على أساس الاستجابات للكيفية للمثبرات العرضية . فقد قل جون ديوي John Dewey في كتابه الطبيعة البشرية والسلوك Hu man Nature and Conduct (الصفحات ٢٦١-٢٦٢) بأن سلوك الفصود ، كما نحظ ، يمكن في احتير نتيجة يمكن التنبؤ بها من أجل أن تعمل كمثير للصرف الحالي غير أن النتيجة المحارة يتم تقريرها في إطار غير محدد بنفسه للنتائج الأخرى وذلك على أساس مواقع الفعل بها . أما العايات "ends" التي تم التنبؤ بها وتوظيفها فيها تظهر حدود جبرية صغيرة في بحر واسع . هذه المحدودية سوف تكون محتومة وحاسمة عندما تكون الوظيفة الملائمة لعايات أي شيء آخر معرفته بما لو كان الهدف مجرد تحرير وتوجيه السلوك الحالي من حيوانه ونشويته على أن هذا يعبر من أجل تشكيل المعنى الجوهرى للأهداف والغايات . لهذا لسبب فإن مداهما في مجال المقاربة بالنتائج التي تم تجاهلها وتلك التي لا يمكن استقارها ليس بدي أهمية في حد ذاته . انظر أيضاً ، لجمهور ومشكلات "The Public and Its Problems" ص ٢٠٠ . لقد تم بيان وجهات نظر ديوي أحياناً بشكل مبسط في نسخة أخرى فإن بطريقة الاستعلام الفصل التاسع ، The Theory of Inquiry, Chap 1x pp. 59-180 (New York Henry Holt, 1938). ١٨٠ ١٥٩

والآن فكر في مثال أو توصيح يكون من نوع عملي أكثر . ففي حالة رجل يكون قد كون عادة النظر إلى دفتر التقويم الخاص به عند حضوره مكتب كل صباح . وفي يوم الخميس تلقى خطاباً يحب الرد عليه يوم الثلاثاء القادم . ويقوم هو بوضع مذكرة عن ذلك في دفتره ، وهو يعلم ان هذه المذكرة ستوفر المتبر للعمل ذلك يوم الثلاثاء التالي .

المثال الثالث يتضمن التصوير المتأني للمهارة . فالشخص الذي يستخدم الآلة لكتابة على فترات متباعدة قد يسقط في نظام الصداقة المظلم ثم ضرب الحرف لأنها - في أي لحظة عندما يرغب في الطباعة - الطريقة الأسرع لنهي الكلمات . ومع ذلك ، فإن بوقع أن يقوم باستخدام الآلة الكاتبة خلال مرة من الزمن ، فقد يبذل جهداً كبيراً لتطوير العادات المرتبطة بنظام الطباعة بطريقة اللمس . ومن ثم فعلى المدى البعيد فإن المثير لدى كان يرعب في أن يترجمه إلى كلمات مكتوبة بالآلة لكتابه سوف يتلقى استجابه أكثر فاعلية مما إذا كان لم يطور هذه لمهارات سابقاً .

والإيضاح الأخير تعطيه خطوط الاتصالات في منظمة إدارية . حيث إن كل فرد في المنظمة يحتاج إلى معلومات معينة من أجل اتخاذ لقرارات الصحيحة التي يكون مسئولاً عنها . وللتأكد من تقديم المعلومات الضرورية لكل عضو ، فقد تم ختراع نظم قياسية للسجلات والتقرير ، يقوم البأ بتوجيه هذه المثيرات نحو الفواب المناسبة .

وهذه الإيضاحات أو الأمثلة تعطى فكرة عن الآليات التي تحقق تكامل وتساوق السلوك في نموذج واسع بناءً على ذلك فإنه بالإمكان تمييز نوعين رئيسيين من الآليات .

(١) تلك الآليات التي تجعل السلوك يستمر في اتجاه معين بمجرد وضعه على ذلك لاتجاه .

(٢) وتلك التي تبدل سلوك في اتجاه حاصر والنوع الأول - ولكن بالتأكيد ليس بصورة كلية يكون في معظمه داخلياً . هاتان الآليتان تحتل مكانهما في العقل البشري ، وإلى هذا الحد فإن وضعهما وطريقة عملهما يشكلان مشكلة بالنسبة لعلم النفس ، ويمكن التفرق إليهما فقط في هذه الدراسة الحالية .

ومن ناحية أخرى ، تكون الآليات البائدة للسلوك خارجية هي الغالب بالنسبة للفرد ،

على الرغم من أنها تتضمن هي لعادة حساسية للمثيرات المحددة . وكونها خارجية ، يمكن أن تكون متبادله بين الأشخاص - ويمكن أن تثار بواسطة شخص آخر غير الشخص المرغوب أن تؤثر عليه ، وبالتالي فإنها تلعب دوراً في لتنظيم الإداري .

وبأسسبة لآليات بدء السلوب فقد سبق أن تم شرحها للأعراض الحاية والصعفات القليلة العادمة سوف تحدث بإيجاز عن آليات ثبات السلوك . وبعد ذلك ، يكون من الممكن إعادة رسم صورة للسلوك لعقلاني ، مع إعطاء مساحه مركزية لآليات التكامل والاتساق .

آليات ثبات السلوك :

يميل كل من الانتباه والسلوك إلى ثبات هي ذلك الاتجاه المحدد له لفترة طويلة من الزمن ، وذلك بمجرد أن يبدأ في اتجاه معين . وهذا صحيح حتى عندما يكون الاختيار الأساسي للنشاط هو مسألة عدم تحير نسبي .

لقد نوقش سابقاً في الفصل الرابع أحد الأسباب المهمة وراء ثبات السلوك ، ذلك أن النشاط كثيراً ما ينتج عنه تكليف معمورة من نوع أو آخر ، مما يجعل الثبات في نفس الاتجاه أمراً مفيداً . وقد يشعر إداري بقدر كبير من الشك في أنه يجب تنفيذ نشاط محدد ، ولكن بمجرد بولي لمسئولة يكون من المفيد الاستمرار بدلاً من تضييع الوقت والجهد اللذين بذلتهما . والطريقة الأخرى لبدء ذلك هي القول أن الأنشطة مستمرة هي العادة على الأقل حتى الوصول إلى نقطة "الكمال" - وهي النقطة التي يتم فيها جني القيم التي أنتجت من خلال استكليف لمعمورة .

السبب الثاني للثبات هو أن النشاط نفسه يخلق المثيرات التي توجه الانتباه نحو استمراريته واكتماله . وقد سمقت الإشارة إلى ذلك - فالتكاتب إذا كن مكتوباً بصورة جيدة ، يميل إلى شد الانتباه إلى حدود دفتيه التي تتم قراءته بالكامل . ولكن بالإمكان إيضاح نفس الشيء بالمثل من خلال أي موقف إداري تقريباً . فالمهندس عندما يصل إلى مكتبه - ويجد فوقه مجموعة من مخططات شارع كان يعمل عليها هي اليوم السابق . عندئذ فإن اهتمامه سوف يتجه مباشرة إلى تلك المحططات وإلى المشاكل

للتغلبه بإنجازها ، ولا تكون هناك حاجة إلى مثيرات خارجية لإجبهه ينكب على العمل في هذه المخططات حتى نهاية اليوم .

إن من المعكر إدراك أن جزءاً كبيراً من هذا التنبه هو تنبيه داخلي ويتواصل عبر ممرات التداعي التي تم بناؤها في العقل ، لهذا فإنه إذا ما كان نمط التداعيات عيباً ، فإن العقل يعمل كنوع من الدائرة المعلقة حيث يعيد التفكير بصورة متكررة إلى موضوع الاهتمام كلما تشتت التفكير إلى غيره . وكما هو معروف جيداً ، فإن أي درجة عالية من التركيز (أي التنبه الداخلي) تقلل في الحقيقة من حساسية الفرد لمثيرات الخارجية (١٥) .

و لعلم الثالث لداعم ثبات ، وهو لصيق العلاقة جداً بالتكاليف المغمورة ، ويتمثل في ذلك الذي يمكن تسميته تكاليف التحضير ففي حالة وجود العديد من المهام المتكررة ، فإن الوقت المستغرق في التحضير لأداء المهمة ، وكذلك الوقت المطلوب للعودة من مهمة إلى أخرى ، يجعل من المفيد الاستمرار أو الثبات في أداء مهمة واحدة بدلاً من أداء مهام متنوعة .

اتساق السلوك :

حان الوقت الآن للانتقال من الآليات التي تجعل الاتساق ممكناً إلى نمط السلوك الذي يسج عن عمل هذه الآليات . وتشتمل العملية على ثلاثة خطوات أساسية (١) يقوم الفرد (أو المنظمة) باتخاذ قرارات عريضة بخصوص القيم التي سيوجه إليها أنشطته ، ولأساليب العامة التي سيقوم باستخدامها لتحقيق هذه القيم ، والمعرفة والمهارات والمعلومات التي سيحتاج إليها لاتخاذ القرارات المحددة ضمن حدود السياسات الموضوعة لتنفيذ تلك القرارات . ويمكن تسمية النشاط الحاص بالقرار الذي تم وصفه أعلاه "بالتخطيط الأساسي" .

(١٥) لا يمكن موصلة البحث في الموضوع عند هذه النقطة ، لكن يمكن الحصول على كم هائل من

المدة التوضيحية في الأدبيات النفسية . انظر على سبيل المثال

James' chapters in The Principles of Psychology on "The Stream of Thought," "Association," and "Will" (chaps. ix, xiv, and xxvi).

(٢) يقوم الفرد بتصميم وتكوين الآليات التي ستوجه انبهاه ، ونوجه المعلومات ونعرفه . . الخ بالطريقة التي تجعل القرارات اليومية المحددة تتطابق مع لحظة الأساسية . هذا النشاط الخاص بالقرارات ويمكن تسميته بالتخطيط الإجرائي ، يوافق مع ما سبق وصفه "تكوين البيئة النفسية للقرار" .

(٣) يقوم الفرد بتنفيذ لحظة من خلال القرارات والأنشطة لومسه التي تلائم الإطار الذي حدده في الخطوتين الأولى والثانية السالفتي الذكر ،

وفي الواقع فإن العملية لا تتضمن ثلاث خطوات فقط ، بل تتضمن نظاماً هرمياً كاملاً من الخطوات ، ذلك أن القرارات في أي مستوى محدد من العمومية تؤمن البيئة لقرارات أكثر خصوصية في المستوى التالي الأدنى ويتحقق انساق لسلوك في المستوى الأعلى من خلال القرارات التي تحدد بصورة عامة القيم والمعرفة والإمكانات التي ستحدد الاهتمام كما ينتج المستوى التالي الأدنى من الاتساق الذي يعطى تحديداً لهذه المحددات العامة ، من تلك القرارات التي تحدد ماهية الأنشطة التي يجب القيام بها . وفي المستويات الأخرى لللاحقة فإن كل واحد منها يحدد بتفصيل أكبر مجالاً فرعياً يقع داخل مجال المستوى الأعلى .

وفي المستويات الأعلى من الانساق فإن لنواحي العامة جد من الموقف هي فقط التي تعطى اهماماً . ويمكن أن يحدث التفصيل فقط عندما يوجه الانبهاه إلى إمكانات وتبعات أكثر تفصيلاً . وبناءً على ذلك ، فإن المشكلة الجوهرية هي ، لنظرية الإدارية هي تحديد الكيفية التي يجب أن يتم بها بناء هذه القرارات المتشابهة وذلك من قبيل معرفة تقسيم العمل لللائم من قرارات التخطيط لواسع والقرارات المحددة للتنفيذ الأكثر تحديداً والمشكلة الجوهرية الثانية تتعلق بالتخطيط لإجرائي - لاستنباط الآليات التي نفوذ إلى التحكم الفاعل في القرارات المحددة لتنفيذ بواسطة قرارات التخطيط .

أنواع القرارات العامة :

يجب إيضاح أن الأحداث الفعلية يتم تحديدها بالاختيار من بين البدائل الفورية للسلوك المدشر . وبالمعنى الدقيق ، بإمكان القرار أن يؤثر على المستقبل بطريقة فقط

(١) لسلوك لحاصر ، الذي يحدده هذا القرار ، قد يفيد الإمكانيات المستقلية^(١٦)
 (٢) القرارات المستقبية قد يتم توجيهها بدرجة أكبر أو أصغر بواسطة القرارات
 الحالية التي تنشأ من فكرة القرارات لتشابه المترابطة فيما بينها . وقد سبق أن
 ناقشنا النوع الأول من التأثير ، ولكن لنوع لثاني يتطلب لمزيد من الدراسة .

فعندما بررت مشكلة ذات طبيعة خاصة عدة مرات ليتم اتخاذ قرار بشأنها ، فإنها
 قد تفود إلى تساؤل عام من النوع التالي هو "ما المعيار الذي يمكنني اكتشافه والذي
 يمكن استخدامه بوصفه أساساً للاختيار متى نشأت مشكلة من هذا النوع ؟" فعلى
 سبيل المثال ، يتساءل مكفح لحرائق "أهذه أي مبادئ أساسية لمكافحة الحرائق
 يمكن تطبيقها على العديد من مواقف الحريق التي نعامل معها؟" .

وعندما تطرأ المشكلة ويتم الوصول إلى حل لها ، عندها يكون قد تم اتخاذ القرار
 الذي سيقود جميع القرارات لللاحقة في هذا الصدد . وهذا يمكنه عمله باختيار

(١) فم خاصة بوصفها معياراً للقرارات اللاحقة .

(٢) بعود خاصة من المعرفة التجريبية حسب ما يناسب القرارات اللاحقة .

(٣) بدائل سلوك خاصة باعتبارها الوحيدة فقط التي تحتاج إلى دراسة في الاختيار
 اللاحق .

أ - يؤدي تخصص الوظائف الإدارية ، التي لدى كل منها "أهداف" الخاصة ، إلى
 توجيه كل جزء من المنظمة نحو تحقيق مجموعة معينة مفيدة من القيم . فمن أجل
 قبول تقبل خسائر لحرائق كهدف لإدارة الإطفاء فإن الأمر يحتاج إلى وضع
 معيار للقيمة يوجه مدير إدارة الإطفاء في جميع قراراته .

ب - في العديد من المجالات ، يتم التوصل إلى قرارات عامة فيما يتعلق بالحقائق التي
 يجب أخذها في الاعتبار عند اتخاذ أي قرارات ثانوية . فعلى سبيل المثال ، يكون
 للمهندس إجراءات روتينية في الحسابات لتحديد ما إذا كان تصميم جسر معين
 يتبع عامل السلامة المطلوب في تحمل لإجهاد اواقع عليه .

(١٦) انظر الفصل الرابع من هذا الكتاب الصفحات من ١٣١ - ١٣٢ .

ح - وبالمثل ، فهي العديد من المجالات تحدد القرارات العامة بدائل السلوك التي يجب أخذها في الاعتبار عند مواجهة اختيار محدد . حيث يذهب فريق كرة القدم إلى ملعب حصيلة محددة من الألعاب التي يمكنه استخدامها في اللحظات المناسبة والشرطي ، عندما يرى خرقاً للقانون ، فهو يكون مدرناً على الاستجابة إما بـ الاعتقال أو "تحذير" أو الإبلاغ .

إن الآليات النفسية التي يتم من خلالها هذه المعايير العامة ، التي تم اتخاذ قرارات بشأنها سابقاً ، ويتم استخدامها ستعمل مع مشكله حالية واستخدام اختيار سبق وضعه ^(١٧) . ومن خلال إيجاد مثيرات داخلية أو خارجية ، فإن هذه القرارات المسبقة تحدد إطار الانبئه الذي يستجيب العقل من خلاله لموقف الاختيار المحدد . هذا الإطار يصبح للانتباه يكون في تباين واضح مع مساحة المرجعية العريضة ذات العلاقة عندما يتم اتخاذ القرار الخاضع للحكم المسبق أي أن مجموعة العوامل التي يؤخذ في الاعتبار عندما يتحدد بأنه سيتم إنشاء إدارة مطافئ بهدف تقبيل خسائر الحرائق تكون مختلفة تماماً عن المجموعة التي تؤثر في الإطفائي لاتخاذ القرار ، ستحس أن أوصل خطأ بمقياس ٥ ٢ بوصة لهذا الصبور . هذا لتتربى التسلسلي لقرارات يجعل من الممكن أن يتم توجيهه بصورة مباشرة أو غير مباشرة لكل اختيار بواسطة قدر واسع من اعتبارات العقلانية أكثر مما يكون ممكناً لو كان الأمر يتطلب أن يتم اتخاذ القرار فوراً دون الاستفادة من الاعبارات السابقة وعليه فإن ذلك يقودنا إلى مفهوم السلوك المخطط أو الموجة بوصفه وسيه منسبه للاحتفاظ بالعقلانية في أعلى مستوياتها .

عملية التخطيط :

تتوقف العمليات النفسية التي يتضمنها لتخطيط على انتقاء معايير عامة للاختيار ، ومن ثم تخصيصها بتطبيقاتها على مواقف محددة ^(١٨) . فمهندس لتصميم يقوم بتحديد

(١٧) انظر لصفحات المشار إليها سلفاً في الفصل الرابع

(١٨) C 1 MacMahon, Millet, and Ogden, op cit P 17

هدفه في اختياره تمديد خط حديدي بين المدينتين أ و ب عبر منطقة جبلية . وبعد إجراء اختبار أولي عى اسمت السطحية للموقع ، يقوم باختيار مسارين أو ثلاثة يرى أنها ملائمة ، ومن ثم يتخذ كل واحد من هذه المسارات باعتباره هدفة ، لجديد - هدفاً متوسط المدى - ويقوم بتخصيصها باستخدم حرائط أكثر تفصيلاً للسمات السطحية

إن بالإمكان وصف عمليات التفكير الخاصة بهذا المهندس على أنها تمثل سلسلة من المضامين لافتراضية من قبيل "إد كان على الذهب من (أ) إلى (ب) فالمسارات (١) و(٢) و(٣) تبدو أكثر ملائمة من غيرها ، وإذا اتبعت المسار (١) ، فالخطط (١١) يبدو مفضلاً ، وإذا اتبعت المسار (٢) فالخطط (٢ج) يبدو مفضلاً - وهكذا ، إلى أن يتم تحديد أدق تفصيل التصميم بالنسبة لمخططين أو ثلاثة محطات بديلة . ويكون اختياره النهائي من بين هذه البدائل المفصلة .

ويمكن مقابلة عملية التفكير هذه بالاختبار الوحيد من بين جميع المسارات الممكنة . والأسلوب الآخر هو ذلك الذي يسمه المنطق ، وهو الإجراء الوحيد الذي يضمن أن اقرار الذي يتم الوصول إليه في النهاية هو الأمثل من ناحية أخرى ، فهذا الأسلوب يتطلب تعهد جميع المحصلات الممكنة بتفاصيل كاملة قبل الوصول إلى أي قرار . ومن الواضح أن هذا الإجراء غير ممكن من الناحية العملية . وأن عملية التخطيط هي عملية توفيقية ، حيث إن أكثر البدائل المعقولة ظاهرياً هو الذي يتم تنفيذه بالتفصيل .

دعنا نعطي أيضاً آخر . لفترض أن المشكلة هي اختبار موقع سد لتخزين المياه ومن أجل التبسيط ، سنفترض أن المطلوب هو تأمين حجم معين من مخزون المياه بأقل تكلفة ممكنة ، وأن محروور المياه فوق الكمية المحددة سيكون بدون قيمة . وفي لعادة فإن المشكلة ليست بهذه البساطة . وبالإمكان تقدير التكلفة ، لكل نقطة على طول النهر ، لبناء سد بالطاقة التخزينية المطلوبة . ومع ذلك ومن أجل وضع تقديرات دقيقة ، يجب إجراء دراسات تفصيلية عن حالة لأساسات في كل بقعة . ومن ثم ، يمكن تجميع هذا لكم الهائل من الأرقام للتكلفة التقديرية ويتم حينئذ اختيار موقع السد ذي التكلفة الأقل .

وفي واقع الأمر ، فإن المهندس يعمر بصورة مختلفة تماماً . فمن خلال دراسته لخريطة السمات السطحية ، يحذر مباشرة ستة مواقع تبدو صالحة ظاهرياً كموقع

لسد ، ويصاهل المواقع الأخرى . وهو ذو معرفة كافية بتكاليف إنشاء السد بما يمكنه من معرفة - إلى حد كافٍ من النقة - أن أي موقع آخر بخاربه سنكون نكلفه إنشاءه عالية - بعد ذلك يقوم بإعداد تقديرات تقريبية لكل واحد من المواقع الصالحة ظاهرياً ، على افتراض أن الأساسات ستكون صبيغية ، وأخيراً ، يقوم باختيار أكثر المواقع التي يتوقع لنجاح فيها ويقوم بإجراء دراسات متأنية للأساسات كأساس للتقديرات النهائية .

وفي كل خطوة من هذه العملية يكون هناك مجال لصرف النظر عن أي موقع يكون أكثر تفصيلاً لبناء السد دون إجراء تحليل كامل . وعلى المهندس أن يمارس قدر كبيراً من المهارة أثناء تحديد درجة القيمة التفريرية المسموح بها في كل نقطة في العملية

وظيفة التنظيم الاجتماعي :

لقد ذكرنا لمرات عديدة في هذا الفصل أن الآليات التي تؤدي إلى تكامل السلوك يمكن أن تكون علاقت بين الأشخاص - وإذا بطرنا إلى المنظمات والمؤسسات الاجتماعية ، بمعناها العام ، كأنماط من سلوك الجماعة ، فليس من الصعب أن نرى أن مشاركة الفرد هي مثل هذه المنظمات والمؤسسات قد تكون مصدراً لبعض تكاملاته الأساسية والبعدة المدى ، وتكون التأثيرات التنظيمية على لفرد ذات نوعين رئيسيين :

(١) تسمح لملطب والمؤسسات بتشكيل اسوقد المتوازنة من خلال كل عضو في الجماعة فيما يتعلق بسلوك الأعضاء الآخرين تحت ظروف محددة . هذه التوقعات المتوازنة هي شرط أساسي وجوهري للبحث العقلاني في تبعات التصرف في جماعة اجتماعية (١٩) .

(٢) تؤمن المنظمات والمؤسسات المثيرات العامة وموجهات الانتباه التي توجه سلوكيات أعضاء الجماعة ، والتي تروء هؤلاء الأعضاء بالأهداف الوسيطة التي تحفر التصرف (٢٠) .

(١٩) بحث ستين Stene المتعلق بروتين المنظمة "organization routine" مرجع سابق من ١٩٢٩

(٢٠) ديوى الجمهور ومسكلاته The Public and Its Problems من ٤٥

وبالطبع ، لا يمكن لأي نمط من أنماط السلوك الاجتماعي أن يبقى دائماً ما لم يتوقع ويعمل بطريقة ما على إشباع متغيرات الجوع ، والرغبة الجنسية ، والإعلاء . وأكثر من ذلك ، تكون الترتيبات المؤسسية خاضعة إلى تعبير لانهاى ، وبالكاد يمكن القول أنها ناتجة عن أي من الخصائص العنصرية لدى الإنسان . وحيث إن هذه المؤسسات تحدد بصفة عامة الأوصاف العقلية المشاركين ، فإنها نهى الظروف لممارسة قابلية العلم ، ومن ثم ظروف العقلانية في المجتمع البشرى

إن أعنى مستوى للتكامل يحققه لإسار يتوقف على أخذ مجموعة من المؤسسات كأحد البدائل ومقارنتها بالمجموعات الأخرى أى أنه عندما يوجه الشخص أسبابه إلى المحيط المؤسسى الذى يوفر ، بدوره ، الإطار الذى تعمل بداخله عملياته الفعلية ، فإنه في الحقيقة يأخذ في الاعتبار تبعات مداخل السلوك في أعنى مستويات التكامل والاتساق . ولم يكن التفكير على هذا المستوى الشامل شائعاً في جميع الثقافات . وفي حضارتنا الغربية ربما كان محصوراً في أمرين الأول . كتابات المفكرين السياسيين الطبائين والثاني التفكير والكتابات المحيطة بالعميات التشريعية الحديثة (٢١) .

وعلى ذلك فالعقلانية البشرية تحصل على أهدافها وتكاملاتها العليا من المحيط المؤسسى الذى تعمل بداخله والذي من خلاله تمت صياغتها . وفي ثقافتنا الديمقراطية يكون لتوزيع هو المصمم والحكم الأساسى لهذه المؤسسات . لهذا فإن المخططات الإدارية ربما لا تستطيع إدعاء الأهمية نفسها باعتبارها مستودعاً للقيم الإنسانية الأساسية كما كان الحال بالنسبة للمؤسسات التقليدية القديمة مثل الأسرة .

(٢١) لقد تبين في الغالب أن مفهوم سن القواس "Law-finding" كما هو مختلف عن مفهوم حيثيات القوانين "Law-Finding" يعتبر تطوراً حديثاً انظر على سبيل المثال C J Friedrich, Constitutional Government and Politics (New York Harper & Bros., 1937), and Charles G. Haines, The American Doctrine of Judicial Supremacy (New York, Macmillan, 1914). Pp 12 13, 18 24 لهذا السبب لم سم إلا في الظروف لراهة فقط إعطاء التشريع هيماً محفوظاً بالنسبة للاحتمالات المتعلقة بالمصالح المؤسسية البديلة لقد أكد كارل مانجم Karl Mannheim أهميته التعديس المتعد للبيئة المؤسسية في دراسته الحديثة بعنوان إنسان والمجتمع في عصر إعادة البناء Man and Society in an Age of Reconstruction (London Kegan Paul, 1940), pp. 149-155

وبرغم ذلك ، فمع تنامي الاعتماد الاقتصادي المتبادل بين البشر ، وزيادة الاعتماد على المجتمع من أجل الخدمات الحكومية الأساسية ، فإن السطيم الرسمي يخذ سرعة دوراً واسع الأهمية أكثر مما كان يتمنع به هي الماضي . وهذا لا يحوم أن يكون له قوائده ، لأن المنظمات الإدارية تتم بناؤها في العادة وإجراء التعديلات عليها بترو وحرية من التقاليد لدى . على الرغم من بعدها عن الاكتمال - يعطي قدرأ كبيراً من القابلية للتكيف لمقابلة الاحتياجات الجديدة بترتيبات جديدة .

وهكذا فإن أنماط السلوك التي نسميها المنظمات تعد أساسية لتحقيق العقلانية البشرية بأى مفهوم واسع . فالعقد العقلاني هو فرد منظم ورسمي ، ويجب أن يكون كذلك . وإذا كان المطلوب تخفيف القيود الصارمة المفروضة على النفس البشرية عند التفكير المزدوى ، فيجب أن يكون الفرد حاصلاً في قراراته لفعود الجماعة للمنظمة التي يسار ك فيها . كما أن قراراته يجب ألا تكون نتيجة لعملياته العقلية لخاصة . ولكن أن تعكس أيضاً الاعتبارات الواسعة التي تكون من مهام الجماعة المنظمة أن تعطىها مفعولاً .

آليات تأثير المنظمة ،

الوسائل التي يستخدمها المنظمة للتأثير على قرارات الأعضاء تمت الإشارة إليها في فصل المقدمة . وسوف يتم دراستها بالتفصيل في الفصول اللاحقة وبذلك فهي تحتاج هنا إلى نقاش مختصر فقط .

(١) تقوم المنظمة بتقسيم العمل بين أعضائها . فمن خلال إعطاء كل واحد منهم مهمة معينة لإسجارها ، فهي توجه وتحدد تنبأهم نحو تلك المهمة . فمثلاً يوجه مسئول شئون الموظفين اهتمامه إلى التوظيف والتصنيف والتدريب والعميات الأخرى الخاصة بشئون الموظفين . وهو لا يحتاج إلى إعطاء اهتمام خاص بالمحاسبة ، والمشتريات لإنجاز مهمه التنظيم ، لأنه يعرف أنها سبق تقديمها في موقع آخر في الهيكل التنظيمي .

(٢) تقوم المنظمة بوضع أساليب عمل قياسية . فمن خلال اتخاذ قرار مرة واحدة

(أ) على الأقل لمدة من الزمن) ، بموجب إنجاز مهمة معينة بطريقة محددة ، في كل الحالات ، وهو الأمر الذي يعنى انفراد الذي يقوم فعلاً بأداء المهمة من ضرورة تحديد كيف يتم عملها في كل مرة .

(٢) تقوم المنظمة بإرسال القرارات نحو الأسفل (وأفقياً أو حتى إلى الأعلى) خلال مستوياتها بوصف أنظمة سلطة والتأثير . وأكثر الأشكال المتكيفة التي يتخذها ذلك التصميم هو هرم السلطة الرسمية . ولكن الأمر الذي له أهمية مماثلة هو تكليف أفراد معينين بالمهمة الرسمية بتقديم المشورة ، والنمو في أي منظمة ذات نظام تأثير غير رسمي يكون منسباً جزئياً على الوصف الرسمي ، وجزئياً على العلاقات الاجتماعية .

(٤) تؤمن المنظمة قنوات اتصال تعمل في جميع الاتجاهات وتتدفق عبرها المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات . ومرة أخرى فإن هذه القنوات تكون رسمية وعمر رسمية . والقنوات الرسمية تكون قائمة جروباً على خطوط السلطة الرسمية . وجزئياً منفصلة عنها ، كما أن القنوات الرسمية تكون وثيقة لصلة بالمنظمة الاجتماعية غير الرسمية .

(٥) تقوم المنظمة بتدريب وتلقي أعضاءها . ويمكن تسمية ذلك بـ "تذويت التأثير" لأنها تحقق في داخل النظام العصبي لأعضاء المنظمة معيار القرار الذي يرغب المنظمة في استخدامه . ويقوم عضو المنظمة باكتساب المعرفة والمهارة والولاء والانتماء التي تتيح له اتخاذ القرار بنفسه ، حسبما ترغب المنظمة

عملية التنسيق :

إن إحدى المهام الرئيسية لهذه التأثيرات التنظيمية التي سبق التمهيد إليها في هذا الفصل والفصل الذي سبقه هي تحقيق التنسيق بين أنشطة أعضاء المنظمة . وكما سبق شرحه ، فإن فعالية الفرد في تحقيق أهدافه في أي وضع اجتماعي لا يعتمد فقط على نشاطه الخاص ، ولكن أيضاً على حوجة المدى الذي يربط فيه ذلك النشاط بما يفعله الأفراد المعيين الآخرون . وفي أي منظمة كبيرة - الحكومة الاتحادية هي أفضل مثال - فإن مهمة ربط أنشطة أحد الأفراد أو الوحدات بأنشطة الآخرين قد اكتسبت

هدراً كبيراً جداً من الأهمية وُصِحت معقده وصعبة - لقد أوصحت الأنشطة الحربية هذا الأمر بجلاء في العديد من المناسبات ، فقد يرغب الإداري المسئول عن إنتاج جاريوليس الطائرات في إصدار أوامر - منطقية إلى حد بعيد لتنفيذ مهمته - قد تتداخل مع مهمة إداري آخر مسئول عن إنتاج لحماط ، كم أن شراء الفولاذ للسفن التجارية قد يتعارض مع شراء الفولاذ للسفن الحربية ، أو الدبابات - وقد تتطلب تنفيذ عملية عسكرية ضخمة استساق ، في وقت معين ، لعدد كبير من الأنشطة لإعدادة . وبالإمكان إعطاء أعداد مصاعفة من مثل هذه الأمثلة

وبالنظر إلى التنسيق من وجهة نظر الفرد في المنظمة فهو يتضمن عوامل عديدة علاقة أهداف الفرد والمقاصد الوسيطة مع تلك الأهداف والمقاصد الخاصة بالقطاعات لأخرى في التنظيم ، وتقييم الفرد للبدائل المتاحة له وللأعضاء الآخرين في المجموعة ، وتوقعاته فيما يتعلق بالتصرفات التي سيقوم بها الآخرون .

التنسيق الذاتي ،

في تبسط المواقف بإمكان الفرد امشارك أن ينسق أنشطته مع أنشطة الآخرين من خلال الملاحظة البسيطة بما يفعله . وفي مجموعة مكونة من ثلاثة أو أربعة دهاين يعملون سوياً ، بإمكان كل واحد منهم أن يتولى جزءاً من العملية ، وبإمكان المجموعة أن تعمل بوصفها فريقاً متعاوناً مع قيام كل واحد بأداء الدور الذي يعتقده أن جهوده فيه ستكون أكثر فاعلية وأنها ستتدخل بأقل قدر مع جهود الآخرين ومن الممكن أن يتم إصدار أوامر من وقت لآخر ، ولكن معظم التعديلات تتم عملها في صمت وبدون نقاش .

وكل من راقب مجموعة غير منظمة من الأشخاص يعمل في ظروف الطوارئ يجد أنها تمارس سلوكاً منظم من هذا النوع . وبالصبر إن كاتب المجموعة قد سبق تنظيمها قبل حالة الطوارئ أو أن واحداً أو أكثر من أعضائها تم تمييزهم بوصفهم قادة ، فإن فيه لتنسيق قد تكون أكثر اتفاقاً ، وتتضمن أو مر شفهة .

وفي معظم المواقف ، يتطلب الأداء لنجاح المهمة من المهام من قبل مجموعة من الأشخاص درجة أعلى قليلاً من التنسيق فعلى سبيل المثال ، قد يكون ضرورياً للأداء

الفعال أن يقوم الجميع ببدل جهودهم في آن واحد . وحتى في مثل هذه الظروف ، فقد لا يكون التنسيق مدروساً ولا يتضمن أى أوامر صريحة . وقد يقبل أعضاء المجموعة المتعددين أن يكون أحدهم قادراً ويقومون بتعديل حركاتهم وفقاً لتحركاته ، مثل ذلك كممثل مجموعة من الرجال يحركون حمولة ثقيلة .

تتطلب جميع هذه المواقف التي يكون فيها التنسيق الدائري ممكناً أن يكون الفرد قادراً على ملاحظة سلوك أعضاء المنظمة وأن يعدل سلوكه وفقاً لسلوكهم . وهي المواقف التي تكون فيها هذه الملاحظة مباشرة غير ممكنة مثلما هو الحال في معظم المواقف المتسمة بأي نوع من التعقيد ، فعلى المنظمة نفسها أن تعمل على تأمين التنسيق .

بدائل المجموعة مقابل بدائل الفرد :

يظهر الفرد إلى تحقيق أهدافه على أنها تعتمد على طريقة معينة للسلوك يقوم بتبناها . وبالنسبة لكل طريقة من طرق العمل المتاحة له هناك مجموعة مميزة من التبعات أو النتائج ، وكما سبق إيضاحه ، فإن لسلوك العقلاني يتوقف على اختيار وتحقيق النتيجة المفضلة لدى الآخرين .

فعندما يتم الاختيار في حالة خاصة بالمجموعة فإن سير الأحداث لا يعتمد فقط على اختيار الفرد لبدل معين ، ولكن على اختيارات الأعضاء الآخرين في المجموعة أيضاً . وعندما تؤخذ فقط سلوكيات الآخرين باعتبارها ثابتة - أي عندما تشكل التوقعات بخصوص سلوكياتهم - تأخذ مشكلة الاختيار شكلاً حاسماً . وعندما يتم تشكيل مثل هذه التوقعات ، فإن المعيار المستقل المتبقي هو اختيار الفرد الحاضر ، وتختزل مشكلة اتخاذ القرار إلى الحالة السابقة .

لهذا السبب ، فإنه يجب وبغاية تمييز مجموعة البدائل المتاحة للمجموعة عن مجموعة البدائل المتاحة للفرد . ذلك أن مجموعة البدائل المتاحة للفرد هي مجرد مجموعة فرعية من البدائل المتاحة للمجموعة ، مجموعة فرعية مختلفة لكل مجموعة معطاة من سلوكيات أعضاء المجموعة الآخرين . كما أن البديل الذي يخاره الفرد فعلاً

لسوكه الخاص قد يكون مختلف تماماً عن البديل الذي سيختاره إذا كان عليه تحديد سلوكيات جميع لأعضاء الآخرين في المجموعة .

إيه إذا ما كنت توقعات الفرد لسلوكيات زملائه صحيحة فإنها تكون هي العادة أكثر اختلافاً عن الطريقة التي يربح أن يتصرف بها زملاؤه . وحيث إن قراره الخاص ، كى يكون عقلانياً ، يجب أن يكون مرتبطاً بتوقعاته بدلاً من رغباته ، فإن عليه ألا يستهدف ذلك البديل بين جميع تلك البدائل الممكنة للمجموعة التي يفضلها ، ولكن يتجه نحو ذلك البديل من بين جميع البديل الممكنة له وأن يفصلها

فالتمييز بين خصه لحملة عسكرية تعتمد على قيام الخصم بعمل الأشياء المرغوبة ، والخطة التي تعتمد على قيام الخصم بعمل الأشياء الصحيحة هو مبدأ أساسي في التكتيكات العسكرية ، وبالتأكيد في أي نشاط تنافسي . فالخطة من النوع الأول لن تنجح أبداً ، لأن نجاحها يعتمد على افتراض خاطئ مؤداه أن الخصم سيفعل ما يريده أن يفعل . وهي لواقع العمل توصف الخطط بأنها غير عملية . حيث يعتمد نجاحها على السلوك المرغوب فيه من جانب العديد من الأفراد ، ولكنها تفشل في شرح كيفية تحقيق ذلك السلوك المرغوب فيه أو العمل على تحقيقه .

والآن ببساطة وضع خاص جداً عندما يظهر جميع أعضاء المجموعة تفصيلاً لنقيم لنفسها وللنتائج نفسها من بين جميع تلك التي يمكن للمجموعة تحقيقها . فجميع الإطفاثير الذين يقاومون حريقاً يتفقون على هدف سلوكهم المشترك - ألا وهو إطفاء الحريق بأسرع ما يمكن . وفي مثل هذه الحالة يكون هناك مجموعة واحدة من السلوكيات لأعضاء المجموعة التي ، وفقاً لأسس جريبية موضوعية بالكامل ، هي الأكثر نشاطاً وسرعة لإتجاز ذلك الهدف . على أن أعضاء المجموعة قد يختلفون حول تحديد ماهية أفضل الحلول ، ولكن مثل هذا لاختلاف على المستوى الحقيقي هو مسأله رأى وليست مسألة قيم .

ويتضمن الحصول على أفضل النتائج أن يعرف كل فرد في المجموعة مكانه في الخطة وأن يكون حاضراً لأداء عمله مع الآخرين . غير أنه ما لم يكن بالإمكان توصيل نوايا كل واحد من أعضاء المجموعة إلى الآخرين ، فإن مثل هذا التنسيق يصعب

حقيقه . حيث إن كل فرد سوف يبنى سلوكه على توقعاته لسلوكيات الآخرين ، ولكن لن يكون لديه أى سبب ليتوقع ملاحظتها مع أى خطة متصورة مسبقاً . ومع فقدان التنسيق الرسمي ، فإن الساحة ستكون مصادفة إلى حد كبير .

إن لتنسيق الذاتى ، تحد أكثر الظروف العملية ، يكون بالتأكيد أقل فعالية من خطة عمل مسبقه لتحديد تعفى كل فرد من المجموعة من مهمة توقع سلوك الآخرين كأساس لسلوكه .

إن فالاتصالات جوهريه جداً بالنسبة للأشكال الأكثر تعقيداً من السلوك التعاونى . ذلك أن عملية التنسيق سالف فى هذه الحالات أكثر تعقيداً من ثلاث خطوات على الأقل الأولى تطوير خطة سلوك لجميع أعضاء المجموعة (للس مجموعة خطط فردية لكل مجموعة) الثانية توصيل الأفراد المناسبة من هذه الخطة لكل عضو الثالثة رغبة من جانب الأعضاء الأفراد للسماح بأن يمج بوجيه سلوكهم حسب الخطة .

هذه العملية لا تختلف عن تلك التى يقوم فيها الفرد بدمج سلوكه الخاص فى مخطط مسبق . وفى دمج لمجموعة تقوم الاتصالات بدمج لفحوة . بأعين التنسيق العصبى . التى يتركها غياب أى اتصال عصبى بين الأفراد .

خطة المجموعة :

لا تتضمن فكرة خطة لسلوك المجموعة أى مفاهيم مجارية لـ 'عقل المجموعة' . إذ هى مواصفة للكيفية التى يجب أن يتصرف فيها مجموعة من الأشخاص بدلاً من أن تكون مواصفات لكيفية التى سوف يتصرف بها شخص بمفرده . والخطة تكون موجودة على الورق ، أو فى عقول الأفراد الذين طوروها . وهؤلاء الأفراد قد يكونون كثيرين أو قليلين ، وقد يسمون إلى المجموعة وقد لا يسمون إليها . وكل المطلوب ، قبل تنفيذ الخطة ، أن يتم إيصالها إلى أعضاء المجموعة الذين عليهم القيام بالعمل .

لقد افترضنا ، فى مناقشتنا حتى هذه النقطة ، أن خطة ما سوف يتم تطويرها فقط عندما يكون هنالك اتفاق تام بين أعضاء المجموعة فيما يتعلق بأى إمكانية مناسبة للمجموعة التى يرغبون فى تحقيقها . وفى الحقيقة فإن هذا ليس ضرورياً جداً . ويمكن

تحقيق اتساق بين أعضاء المجموعة هي حالات عديدة حيث يكون لأفراد مختلفين مفاهيم مختلفة عن لأمثل ويلزم فقط ان يتفقوا على إيجاد حطة واحدة مفضله لأي بديل يكون متاحاً لهم كـأفراد إذ لم يكن هناك أى تعاون^(٢٢)

ومادام النقاش الحالي ليس معبأً إلى حد كبير بالأسباب التي تفسر سبب تعاون الأفراد فيما يتعلق بالآليات التي تجعل التعاون ممكناً ، فيمكن ترك موضوع حطة لمجموعة الآن ، لمرجى مناقشته باستفاضة إلى الفصل التالي

الاتصالات :

بإمكان قرارات المنظمة العامة أن تحكم في سلوك الفرد فقد من خلال الآليات لنفسية التي يجذب القيم والمعرفة لتؤثر على كل قرار فردي في الوقت الذي يتم اتحاده فيه . وفي سلوك المجموعة هناك ضرورة مماثلة لتوصيل حطة المجموعة إلى الأفراد الذين يقومون بتنفيذها . وهذا لا يعنى أنه يجب نقل الحطة بكملها ولكن يجب أن يعرف كل فرد ما عليه القيام به .

لست هناك خطوة في العملية لإدوية تم تجاهها بصفة عامة ، أو يتم ادوها بمستوى ضعيف ، أكثر من مهمة نقل القرارات . وفي أحيان كثيرة جداً ، تصدر الأوامر بوضع الخطط موضع التنفيذ دون أى اعتبار للطريقة التي يمكن من خلالها جعلها تؤثر في سلوك الأفراد أعضاء المجموعة . كما يتم نشر الكتبات الإجراشة دون متابعة لتحديد ما إذا كانت محتويات الكتبات يتم استخدامها من قس الأفراد ليوحيه قرار بهم . ويتم رسم خطط المصممة على الورق ، على الرغم من أنه لا يكون لديهم معرفة بالخطط التي يرغم أنها تصف العلاقات بينهم .

(٢٢) صيغة بدعة لأهمية من هذا لافتر من كانت قد استخدمت من قبل هوبز Hobbes هي معروض شرحه الذي معاده بأن المنظمة لأجتماعه قد نشأ من حالة *bellum omnium contra omnes* كما يرى منظرون آخرون في مجال نظرات العقد من أمثال لوك Locke ، بأنهم ملزمون بوضع فرصية بحدود هوية صيغية للمصالح ومن أجل الوصول لماقشة متعققة لأسس لدواعي الخاصة بالتعاون بطر R M MacIver, Community A Sociological Study (London الخاص بالاعاوى بطر - Macmillan, 3rd ed. 1924), particularly Bk II, chaps. II and I, I.

ر، الفشل في الاتصال يحدث كلما سينا أن سلوك الأفراد هو الأداة التي من خلالها تحقق المنظمة أغراضها . والسؤال الذي يجب طرحه عن أي عملية إدارية هو كيف تؤثر هذه العملية على قرارات هؤلاء الأفراد؟ فندون اتصال فإن الحواب يجب أن يكون دائماً هو. أنها لا تؤثر عليهم مطلقاً .

قبول الخطة :

الخطوة الأخيرة في التنسيق هي قبول كل واحد من أعضاء المنظمة بالجاء الخاص به في خطة المجموعة . وستطرح مشكلته تأمين هذا لقبول الموضوع لرئيسي للعصيين لتأيين .

ملخص :

قما في سياق هذا الفصل بدراسة كل من فيود وإمكانات العقلانية البشرية . وروى أن حدود عقلانية تأتي من عدم قدرة العقل البشري على أن يحشد من أجل اتخاذ قرار واحد بجميع موحى لقيمة والمعرفة والسلوك ذات صلة بذلك القرار . وعالياً ما يكون نمط الاختيار البشري أكثر قرباً من نمط المثير أو الاستجابة بدلاً من الاختيار من بين البدائل وعلى ذلك ، فإن العقلانية البشرية تعمل ضمن حدود البيئة النفسية . هذه البيئة تفرض على الفرد بوصفها معطيات مجموعة محتاره من العوامل عليه أن يبنى قراراته وفقاً لها ومن ناحية ثانية ، فإن بالإمكان التحكم في مثيراب اتحاد القرار نفسها حتى تحدم غايات أوسع ، وبالإمكان دمج سلسلة من القرارات الفردية في خطة جيدة الفهم .

ولا يتيح التحكم المدروس في بيئة القرار تكامل الاختيار فقط ، ولكنه يتيح المشاركة في القرار كذلك ويمكن النظر إلى المؤسسات الاجتماعية كجهات تنظيمية لسلوك الأفراد من خلال إخضاع سلوكهم لأنماط المثير المعروضة عليهم اجتماعياً وهي مثل هذه الأنماط يمكن إيجاد فهم لعنى المنظمة ووظيفتها

تعليق على الفصل الخامس :

في جملة وحدة نجد أن فرضية الفصين الرابع و الخامس تتمثل في أن الاهتمام لاساسي للطرية الإدارية يسمى إلى معرفة لحدود بين الحوائب العقلانية وغير لعقلانية للسلوك الاجتماعي للإنسان . إن النظرية الإدارية هي على وجه الخصوص نظرية عقلانية المقصودة والمقيدة لسلوك بشر يلجأون إلى أسلوب الفذعة لا يوجد لديهم لدكاء و لبراعة للوصول لتوسيع مكاسبهم إلى أقصى حد ممكن^(٢٣)

وفي وقت الذي كُتب فيه الإصدار الأول من السلوك الإداري ، كان نموذج الرخص الاقتصادي قد قطع شوطاً بعيداً وتطور رسمياً أكثر من نموذج إداري لمكتمى أو القانع . وبناءً على ذلك ، تعرف العقلانية العقيدة إلى حد كبير كفته مختلفه - كإطلاق لعقلانية - وأن الوصف الإيجابي لعملية الاختيار لا يكون مكتملاً إلى حد كبير ، لهذا فإن لعرض من تعليقات على الفصل الرابع والفصل الحالي هو علاج هذا العصور .

دليل تجريبي على العقلانية المقيدة :

شهد علم النفس خلال لخمسين سنة الماضية سعائاً كبيراً للاهتمام بالتفكير البشري ، ونتيجة لذلك ، فمن امكن الآن ، أكثر من الوف الذي صدر فيه السلوك الإداري لأول مرة بناء نموذج للاختار لعقلاني بحسب الخصائص الحقيقية للسلوك البشري وفي الوقت نفسه يتوافق مع بعض الوصوح المبهي للمودح الاقتصادي . وهناك نعتين جوهريان مطلوبان لتحويل الرخص لاقتصادي المذكور في الفصل الرابع إلى الإداري المذكور في الفصل الخامس - الرخص دي لعقلانية المقيدة الذي تتعرف عليه من الحياة اليومية^(٢٤) .

(٢٣) بوصفها محررين فإن في بعض الأحيان ينظر شرراً إلى كلمة يعي بالعرض ، أو حتى يعمل على استبدالها بكلمة يرصى . وقد لاحظت بأنه قد تم تعريف هذه الكلمة طيف ليعني لمعطى هنا ، في الطبعة التالية من قاموس أكسفورد

(٢٤) انظر عمالي النموذج السلوكي للاختيار العقلاني A Behavioral Model of Rational Choice and the Structure of the Environment" ، وكلاهما تمت إدعاه طبعاً في Models of Thought (New Haven Conn: Yale University Press, ١97٩) ومن آخر الوف على أحدث لبطورات في علم نفس لمعرفة انظر ايضاً فصل الثالث والرابع من The Sciences of the Artificial 3rd ed. (Cambridge: MIT Press 1996)

(١) حيث إن الرجل لاقتصادي يفترض فيه الحصول على أعلى قدر من المنفعة ، حيث يختار أفضل البدائل من بين جميع البدائل المتاحة له ، بين عمله الإداري يطر إلى الأعمال المربحية أو الحيدة إلى حد ما ، ومثله معيار الاكتفاء والقناعة ، المعروفة إلى حد كبير لرجال الأعمال . وإن لم تكن معروفة معظم الاقتصاديين ، تتمثل في حصة لسوق الربح المعقول لسعر المناسب^(٢٥)

(٢) يزعم الرجب الاقتصادي أنه يتعامل مع العلم الحقيقي بجمع تعقيداته ويدرك الإداري أن العالم المتحيز هو نموذج مبسط إلى حد كبير جداً من الفوضى المزدهرة والاضجيج الذي يشكل العالم الحقيقي . ويتعامل الإداري الواقف على أنه ليس هنالك رابط يجمع بينهما - إطلاقاً من أن معظم حقائق العالم الحقيقي ليست لها علاقة كبيرة مع أي وضع مفرد وأن معظم سلاسل الأسباب والتبعات غير كافية وبسيطة . ويمكن للمرء أن يتجاهل جواب الحقيقة هذه - وقد يعنى معظم البواحي - التي تبدو أنها عبر ملائمة في وقت محدد وتأخذ الإداريون (واي شخص آخر بقدر ما يتفق بهم) في احسبان عدداً قليلاً من عوامل الوضع التي ينظر إليها على أنها أساسية وأكثر ملاءمة . وبالتحديد فإنهم يتعاملون مع مشكلة واحدة أو أكثر في وقت واحد ، نظراً لأن حدود الانشاء ببساطة لا تتيح لكل شيء . أن يستحضر في وقت واحد .

ونظراً إلى أن إداريين يقتنعون أكثر مما يسعون إلى تحقيق أقصى حدود المنفعة فإنهم يقومون بالاختيار قبل البدء بفحص جميع بدائل السلوك الممكنة ، وبدون التأكد من أن هذه هي جميع البدائل في الحقيقة . وبطراً إلى أنهم يعامون لعالم إما باعتباره فارغاً ويحاولون العلاقات المداخلة بين جميع الأشياء (يدهلون كثيراً للفكر والحركة) ، فإن بإمكانهم أن يتحدوا قراراتهم وفقاً لأحكام التجربة البسيطة مسبقاً والتي لا تلقى بطلان مستحبه على قدرتهم على التفكير والتبسيط قد يقود إلى الخطأ ، ولكن ليس هناك دليل حقيقي في مواجهة القنود أمام معرفة الإنسان وقدرته على التغلب

(٢٥) انظر علي سميل المثال

R M Cyer and J G March, "Organizational Factors in the Theory of Oligopoly"
"Quarterly Journal of Economics, 70:44-64 (Feb 1956)

ولكن كيف نعرف ان هذا وصف صحيح لاتخاذ القرار الإداري أكثر دقة على سبيل المثال من نموذج الرجل الاقتصادي؟ والاحتبار الاول ، ولعله ليس الاقل أهمية ، هو اختبار الفطرة لسليمه في الحكم على الأشياء . إذ انه ليس من الصعب تحليل اسات نخذ القرار التي قد تستعملها الإداري ذو العقلانية المقيدة . في صورتها على اتخاذ القرار بدسب تماماً معرفتنا لاستطانية لعمليانا الخاصة بإصدار الاحكام

ولكن النظرية احتارت احتتار أكثر صعوبة ، حيث إنها توافقت مع عدد كبير من الملاحظات الخاصة بعميات اتحاد القرار لدى البشر والتي أجراها علماء لنفس والباحثون في التنظيم والإدارة الذين درسوها . لقد شهدت الأربعين سنة الماضية تقدماً هائلاً ، أصبح يسمى علم نفس معالجة المعلومات . فقد تم نجاح وصف عمليات التفكير لبشرى في حل المضكلات ، والحصول على الأفكار اعمامة ومهام اتحاد القرار فيما يتعلق بالعميات الأساسية لمعالحة الرموز . وقد أنجزت هذه الشروحات وتفسيرات بدرجة كافية من لتفصيل بحيث إن برامج حاسب الي تمت كتابتها لمحاكاة لسوك لبشرى ، وتم الحصول على مصاهبت قرينة جداً من محررات برامج الحاسب الآلى وبروتوكولات التفكير بصوت عال للأشخاص المشاركين الذين يؤدون نفس المهام (٢٦) .

إن هذا ليس بالمكان المناسب لوصف هذه التطورات بالتفصيل ، ذلك أن ما هو مهم بالنسبة لأعراضنا هو أن الافتراضات الأساسية عن لعمليات لبشرى المدعومة بهذه المحاكيات للمسول هي في أساس افتراضات صانع القرار القابع ، لدى وصفناه أعلاه . كما أن احتبارات هذه لتضربات الحديثة لم تقتصر على المهام لبشرية . ولإعطاء بعض الأمثلة ، فقد تم إجراء تحليل دقيق - بلغة معالجة المعلومات - عن كيفية قيام الطلاب بالحصول على دراسة جامعية في إدارة الأعمال باحدرات وطيفهم

(٢٦) انظر The Sciences of the Artificial مرجع سابق انظر :الفصلين لثالث والرابع . كما يوجد مورد من التفسير بواهي بالنسبة للبحوث المتعلقة بحل لسكلات ودون في (Allen Newell and Herbert A. Simon Human Problem Solving (Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, 1972) ومن أجل الوقوف على بعض لتصورات الحديثة انظر : Allen Newell, Unified Theories of Cognition (Cambridge Harvard University Press 1990)

الأولي ، كما تمت كتابة برنامج قدرة على إجراء تشخيصات صبية وتم تسويق أحدها
نحرياً ، ويعمل أحد البرامج التي تحاكي العمليات التي يقوم بها لمحابس الحبر على
تحديد مشاكل الشركة عن طريق فحص السجلات المالية ، كذلك تمت محاكاة عملية
تصفية المتقدمين للحصول على سلفيات (٢٧) . وسوف يتم إبراد أمثلة أخرى في وقت
لاحق ضمن هذا التعليق .

وبالنظر إلى الحجم الكبير للأداة التي تدعم الآن مفاهيم العقلانية المقيدة واطاعة ،
فإن وصف الإنسان العقلاني في الفصين الرابع والخامس لم يعد اقتراساً ولكنه تم
إثباته في خصائصه الرئيسية .

العلاقة مع التطورات الحالية في نظرية القرار الشكلية :

لعله من استيق بل من لسحرية إلى حد ما أنه في الوقت الذي تعلمنا فيه بناء
نظريات أكثر دقة ، ومثمة تجريبيًا عن اتخاذ القرار لدى الإنسان العقلاني ، فإنه يجب
أن تكون هناك ولادة جديدة وهوية للتطوير الشكلي بشأن أرجس الانفصادي ويمكن
أن يكون تاريخ هذه الولادة الجديدة ابتداءً من التقدم الملحوظ في نظرية المبراة
الإدارية ، لعائذة أصلاً إلى فون نيومان ومورعسييرن ، من ناحية ، ومن ناحية أخرى

(٢٧) بعد تم وصف اسراسة الشفعة باختيار العمل في Peer Snellberg "Unprogrammed Decision Making, in J. H. Turner, A. X. Filley, and Robert J. House, eds. Studies in Managerial Process and Organizational Behavior (Glenview, Ill.: Scott Foresman, 1972). كما أن هناك العديد من الدراسات التحريسة في مجال اتخاذ القرارات اسطيمية موجودة في R. Cyert and J. G. March, A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1963. Philip Bromley, in Corporate Capital Investment: A Behavioral Approach (Cambridge: Cambridge University Press, 1986). دراسه تحريسة مبعقة في أربعة مصانع ذات صلة بعملية القرار بالنسبة لمباشرة استثمارات جديدة .

لتقدم الملحوظ بالمش ذو الصلة الوثيقة في نظرية القرار الإحصائي ، العائدة إلى نيمان وبيرسون وإلى وولد وإلى سافاج (٢٨) .

وتنضم نظرية الإدارة لدى فون نيومان ومورغنستيرن على الأقل خمسة مفاهيم منفصلة ومتميزة ، جميعها مهمة ، وهي :

١ - تمثيل السلوك المستعقلي الممكن بـ شجرة ، لها أعصان تشع من كل نقطة اختيار ، حتى يمكن للفرد أن يختار في كل من تلك النقاط العصب المناسب الذي سيأخذ به .

٢ - أخذ الحد الأدنى الأعلى (اختيار العصب الذي يعطي أفضل نتيجة في وجه خصم تنافسي) كتعريف للاختيار العقلاني في موقف تنافسي .

٣ - استخدام إستراتيجية محتلطة (مثل الصداع) في موقف تنافسي لمنع أن تكون حركة الشخص متوقعة من قبل خصمه .

٤ - تحديد الاختيار لعقلاني في المواقف التنافسية بأكثر من شخصين فيما يتعلق بالإمكانيات الخاصة بتشكيل التحالفات .

٥ - افتراض أن لدى من يفهم باتحاد الفرر وظيفة مفعية أساسية ويقدم على الاختيار من أجل زيادة قيمته لتوقعه إلى الحد الأقصى ، وذلك في مواجهه الشك ، حيث تعرف فقط توزيع احتمالية النتائج .

تصم نظرية العقلانية المقيدة في سلوك إداري البند الأول من هذه لقائمة وهي متوافقة مع لينود (٣) و(٤) ، ولكن اسود الباقية الأخرى نصف لرجل لاقصادي بدلاً عن الرجل الإداري ، وهي ليست جزءاً من النموذج المستخدم هنا ، إن هذا التمييز الحيوي يتم تجاوزه في بعض الأحيان من قبل المعيقين ، الذين افترضوا عن طريق

(٢٨) J von Neumann and O Morgenster Theory of Games and Economic Behavior (Princeton Princeton University Press, 1947)

وهي مجال معرفة القرار الإحصائي انظر J Savage, The Foundations of Statistics (New York, Wiley, 1954)

الحديثة بشكل جيد في The New Palgrave Dictionary of Economics.

الخطأ أن مصطلح عقلاني في هذا الكتاب له معنى هو بالضرورة نفس المعنى الذي لدى الاقتصاديين التقليديين الكلاسيكيين ، ومفطري المباراة الإدارية ، ومفطري القرار الإحصائي .

إن أكثر الأشياء رتباطاً بنظرية المباراة الإدارية هي الافتراضات في علم الاقتصاد الحديث الخاصة بالتوقعات العقلانية ، والفكرة الأساسية في التوقعات العقلانية هي أن جميع من ينحدون القرار لديهم معرفة دقيقة بمسئول النوارن الحقيقي لنظام الاقتصادى ، بحيث إن كل متخذ لقرار يفترض أن جميع الآخرين لديهم نفس المعرفة والمعتقدات المبينة عليها ، وأن جميع العاملين يشكلون توقعات عن المستقبل ولنحدون القرارات على أساس هذه المعرفة وهذه المعتقدات .

إن نظرية المباراة الإدارية وكذلك بصرية التوقعات العقلانية لم نأخذ في الحسبان الفيود الصرامة على المعرفة لفعلية والعدرات انحصائية لنحدى القرار في مواجهة العالم الحقيقي . فلقد قادنا إلى تجه مباشر ومحدد لذلك الاتجاه الذى اتبعته نظرية العقلانية المقيدة .

مكونات مفقودة في النظرية التقليدية (الكلاسيكية) :

أظهرت الدراسة التجريبية لاتخاذ القرار لسريع أن ثلاثة مكونات أساسية للعملية كانت غائبة من النظرية التقليدية . وأحد تلك المكونات الغائبة يتمثل في عملية وضع برنامج يحدد القرارات التى سيتم اتخاذها وهى أى الأوقات المحددة . والمكون الثانى لغائب هو عملية الحصول على بيان مشكلة المختارة أو إنشائه لوضعها تحت الانتباه . والمكون الثالث يتمثل في مجموعه العمليات التى تنتج التصرفات البديلة التى من بينها خيار مبحذو القرار هذه العمليات تدعو إلى مزيد من الشرح والإيضاح أكثر مما تنفعه في الفصل الخامس .

وضع برنامج (جدول الأعمال) :

فى النظرية التقليدية هناك افتراض بأن مجموعة القرارات نفسها يتم اتخاذها فى كل نقطة فى الوقت المحدد ، وفى تلك النظرية لا يوجد شيء مثل البرنامج (جدول الأعمال) ، حيث لا حاجة لاختيار أى من مشكلات القرار المحددة هى التى سيتم التعامل معها ، وفى العالم الحقيقى ، فإن الانتباه لموجود يجب أن يوجه إلى تلك المسائل التى يكون فيها التصرف فى الوقت المناسب مطلوباً بدلاً من تلك التى ليس هناك استعجال بشأنها ، بمعنى أنه يجب أن تكون هناك عمليات لوضع ومراجعة البرنامج (جدول الأعمال)

إجراءات بسيطة لوضع جدول الأعمال :

إذا اتضح أن حاجتين كانتا ملحتين فى وقت واحد ، يجب أن يحدد النظام والمنظمات أنأ منهما يجب أن توضع أولاً على البرنامج (جدول الأعمال) ، وفى العادة يتم حل أمر هذه الأولويات بقواعد بسيطة اعتر أولاً بالحاجة التى يكون لموجود منها لدى القابعين قد أوشب على الانتهاء . ويتم وضع البرامج إلى حد كبير على هيئة أنظمة المحزوزات السلتين فى المدرسة الصناعية ، ولكل حاجة أو طلب هناك تقصه طلباً وكمية طلب ، وفى بعض مستويات الحرمان يتم إرسال الإشارات إلى مركز القرار لجذب الانتباه إلى الحاجة ما لم يتم إرسال إشارات أكثر إلحاحاً . وإذا لم يتم الاعتناء بالأمر فوراً ، تصبح الإشارات أكثر إلحاحاً بالتدريج إلى أن تحصل الحاجة على الأولوية القصوى .

ولوضع جدول الأعمال أو البرنامج فى هذا النظام لا يتطلب أى شيء من قبيل وظيفة عملية شاملة . ويتم مقارنة إلحاح الحاجب فقط لوضع أولويات البحث . وكل المطلوب هو آلية بسيطة تمتع بإشارة إلحاح الحاجة وتزيد من شدة إشارتها بالتدريج وليس هناك شيء يحتاج إلى زيادته إلى الحد الأقصى . إن هذا لإجراء أبسط سيعمل بصورة مرضية (بيست المثلث) مادام هناك وقت لإجراء عملية البحث اللوء بالاحتياجات قبل استبعاد المخروبات بالكامل ومع وجود بعض الإهمال يمكن مفاضة عمليات البحث فى وجه طلبات أكثر إلحاحاً .

إن مجرد الزيادة في عدد المواضيع التي تحتاج إلى قرار لا يعقد مهمة وضع البرنامج (جدول الأعمال) ، شريطة ألا يكون توجيه الانتباه إليها جميعاً أمراً أساسياً لبقائها . وبسبب قلة تلك المواضيع التي لا تكون ملحة إلى حد كبير لا تظهر أئداً على البرنامج (جدول الأعمال) انشيط (معظمنا معتاد على هذه الظاهرة في حياتنا الخاصة) . إن أكثر سود البرنامج احتمالاً في لظهور ، ما أن يكون مشكلات أو فرصاً والمشكلات هي النود التي إذا لم يتم الاعتناء بها ، سوف تسبب في حدوث الاضطرابات . والعرض هي النود التي ، إذا لم الاعتناء بها ، قد يربد الأرباح أو احتمالية البقاء .

ولا توجد هناك قائمة محددة بالفرص ، أو حتى لمشاكل ، يتم وضع الأولويات من بينها . ولا يمكن وضع المشكلات ولا الفرص في جدول الأعمال (البرنامج) ما لم يتم ملاحظتها . باستثناء تلك التي تلفت الانتباه من خلال نظام إرسال الإشارات الداخلي ، يجب أن يتم تحديد من البيئة التحسسية الخارجية المعقدة . وإلى أن يتم ملاحظتها ، فإن الفرص لا تعتبر فرصاً . وفي العالم الذي نعيش فيه حقيقه ، فإننا في أي وقت محدد نلاحظ فقط جزءاً صغيراً من الفرص التي تكون موحودة موضوعاً ، وكذلك نلاحظ جزءاً صغيراً من المشكلات . والخطوة الابتدائية الرئيسية - وبلا شت الخطوة المؤكدة - هي لاكتشاف التقى أو لاجتماعي هي استخراج الفرص والمشكلات من فوضى البيئة ، للاعتناء بالتلميحات الصحيحة

كيف تتم ملاحظة الفرص ؟

يشهد الوقت الحاضر بدايات بطرية كيفية ملاحظة الفرص (أو لمشكلات) . وبالطبع فقد تم إحراز تقدم كبير في مجال الاكتشاف العلمية^(٢٩) على أن إحدى الآليات التي تركز انباه لإسبغ على المشكلات أهمية هي المفاجئة . وقد لاحظ ألكسندر فليمينج طبق بترى في مختبره كانت فيها البكتريا محطمة . وقد اندهش لذلك ؛ ففيس هناك سبب واضح سبب موت البكتري . وهي حافة الطبق ، بالقرب من حدوث انحلال البكتريا ، كان هناك من نوع البيسيليوم .

(٢٩) نمر P Langley et al Scientific Discovery (Cambridge The Mit Press, ١987).

ما شروط مثل هذه المفاجأة ؟ إند بندهش عندما يكون لديك اطلاع جيد عن وضع ما ويحدث شيء غير عادي (مخالف لمعرفتنا) لقد كان فليمنج ذا معرفة جيدة بالبكتريا والفطر ، ولم يكن هناك شيء في معرفته هذه يجعله يتوقع أن البكتريا سوف تموت في وجود فطر . وقد طرح المفاجأة مشكلة (أو فرصة) يفسر سبب موت البكتريا لتكون أحد البنود في جدول أبحاث فليمنج ، ودل لم تتم ملاحظته بواسطة أي شخص بعينه معرفة فليمنج . وقد سيطر العديد جداً من الفرص ، بما في ذلك العديد منها ذات الأهمية المتقدمة ، أن يحجز مكانه ضمن جدول لأعمال من خلال المفاجأة المحسوبة .

يمكننا التعميم من آلية المفاجأة إلى نظرية أكثر عمومية هيتم يتعلق بمهية ذلك الشيء الذي يركز انتباه الإنسان على آخر ، معينة من البيئة . وفي العالم المعاصر ههنا جميعاً محاطون ، بل عارفون ، هي بحر من المعلومات ، الذي لا يمكن الإحاطة إلا بجزء ضئيل منه . وعلى الرغم من أننا قد نرغب في الحصول على أنواع معينة من المعلومات غير استوافره (مثل التوقعات الموثوقة) ، فإن عامر القلة الناسم في اتحاد لقرار سس هو المعلومات بل الاستداه . إن ما نوليه لعناية ، بالتخطيط أو الصدفة ، هو لحدد الرئيسي لقراراتنا .

ومع الأحده في الاعتماد قلة الانتباه ، فإمكان الناس والمنظمات تعزيز جودة تحادهم للقرارات عن طريق البحث لنصيفي ولكن بأسقاء بين مصادر المعلومات لمحتمله لإيجاد تلك المعلومات التي تستحق الاهتمام و الانتباه الدقيق ، والتي قد توفر بنوداً لجدول لأعمال وهذه هي وصيفة رئيسية لما يسمى بوحدهات المعلومات هي لمنظمات ، وكذلك بوحدهات لأبحاث والتصوير ، وحتى ودهات التخطيط .

على سبيل المثال ، نادرٌ ما يكون مخترع الشركة هو المصدر الرئيسي للاكتشفات الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير المنتجات الحديثة . وفي كثير من الأحيان ، فإن لمختبر يعمل كرابط فكري مع المجتمعات الأكاديمية والعمية الأخرى التي أحد الأفكار منها . ومهمته هي المراقبة والتواصل مع ذلك المجتمع ، والملاحظة والمزيد من التصوير للفرص التي يقدمها . وبالتبع فإن المختبر التجريبي أيضاً لديه مافذه على العالم

الطبيعي ، ولكن تلك نافذة ضيقة جداً ما لم يتم دعمها بالتفاعل اللصيق مع المجتمع العلمي .

من المسؤولية لعامة لوحداث التخطيط ، التي لا يتم الإقرار بها دائماً صراحةً في تعريف مهمتها ، هي التعرف على المشكلات . كما أن إحدى البات التعرف على المشكلات هي بناء نماذج حسابية للنظام مجال الاهتمام واستخدامها لعمل التنبؤات إن المراقبة الانتقائية للمعلومات المتوافرة في البيئة قد يؤمن نظام تحديد مبكر موثوق فيه من التنبؤات .

ولعلني أوردت ما فيه الكفاية لإيضاح أن نظرية إعداد جدول الأعمال - وهو نظرية تركيز الانتباه - هي جزء أساسي من نظرية القرار العقلاني . وبإمكاننا إيجاد أفكار في هذا الموضوع تكون مفيدة لاتحاد القرار في أدبيات علم الذكاء الاصطناعي وعلم المعرفة . على سبيل المثال ، الأبحاث الحديثة هي عميات الاكتشاف العلمي .

تمثيل المشكلة :

أشار التعليق في الفصل لثاني إلى أن بنى المنظم هي هي ذاتها تمثيل للمهمة التي صممت أنظمة للعامل معها . كما أن للتصوير أهمية أيضاً على مستوى اتخاذ القرار .

وكلم مشأت مناسبة جديدة للقرار ، يجب إيجاد تمثيل لمشكلة بقرار . ربما يكون القليل معروفاً هذه الأيام عن البات وضع المشكلة في صيغة معينة مما هو معروف عن عمليات وضع جداول الأعمال . وبالطبع إذا كان البند الذي تم وضعه في جدول الأعمال عن طريق البات لعب الانتباه هو من البوع المألوف ، فإن الإجراءات المعيارية ستكون متاحة في العادة لوصفه ضمن صيغة قابلة للحل . وإد كان بإمكاننا صياغة مشكلة على شكل معادلة ، نكون قد عرفنا كيفية حلها .

وبالعودة إلى البود لموضوعة في جدول الأعمال عن طريق المفاجأة ، فإن للعلماء إحصاء معياراً لاستعلال لمفاجأة . وفي حالة المفاجأة ، فإنهم يحاولون أولاً تمييز أو تصوير نطاق الظاهرة المفاجئة . إذ كالب اليكتريا تموت في وجود الفصير ، فما

أنواع البكتريا المتأثرة بذلك ؟ (وحد قيمينج أنواعاً عديدة تتأثر بذلك) . ما أنواع الفطر ؟ (لواضح أنه فطر البسبيلوم فقط) وعندما يتم تحديد نطاق لطاهرة ، حاول إيجد أليها . (هل بإمكاننا أن نستخرج من البنيسليوم ، عن طريق المسحق أو المعالجة بالكحول ، أو لتسحين ، أو البلورة . إنخ أى مادة تحتفظ أو حتى تعزز تأثيره على البكتريا ؟ وإذا وجدنا تلك المادة ، هل بإمكاننا تفيتها وتمييزها كيميائياً ؟ وقد تم التوصل إلى ذلك من خلال سلسلة من التجارب التى أجراها فليمينج أولاً ثم هوارد فلورى وإيرست تشين بعد ذلك) .

إن بعض المشكلات تكون صعبة جداً كما يظهرها العالم ولكنها تكون سهلة جداً عندما يتم إعادة صيغتها بصورة مناسبة . وتعتبر مشكله رقعه الداما المتورة مثلاً مشهوراً على ذلك فكر فى رقعة داما (ثمانية × ثمانية) و٣٢ قطعة دومينو كل منها يعطى تماماً مربعين فى الرقعة ومن الواضح أن بإمكاننا بغطية رقعة الداما بقطع الدومينو بالكامل . والآن لنفترض أن مربعين تم قطعهما من رقعة داما - الراوية العلوية اليسرى والراوية السفلى اليمنى - هل يمكننا بغطية الـ ٦٢ مربعاً المتبقية بـ ٣١ قطعة دومينو ؟

بمس بإمكاننا فعل ذلك ، ولكن الإحالة غير واضحة ، فلا يمتلك واحد منا الصبر لإثبات سنحاله ذلك عن طريق محاولة جميع التعصبات الممكنة ، وبحب علينا إيجاد طريقة أخرى نعد بجرؤ لمشكلة ، مع الأخذ فى الحسبان عدد قطع الدومينو فقط ، وعدد المربعات السوداء والحمراء . ولكن لون مربعين اللذين برعناهما واحد (يقعان فى نهايتين متقاستين من خط قطرى واحد) . وعيه سيكون الآن لدينا مربعان من لون واحد أقل من اللون الآخر (لنقل ٣٠ مربع أسود و٣٢ مربع أحمر) . ولكن قطع الدومينو تستطيع فقط تغطية عدد للمربعات السوداء ولحمراء بنفسها ، وبذلك فإن التغطية تكون مستحيلة .

إن تمثيل المشكلات ، مثل المشكلات ذاتها لا يتم تفديمها إلينا بطريقة تلقائية . فهى إما أن يتم استرجاعها من الذاكرة عندما تعرف أن موففا يعد مأثوفاً ، أو أن يتم اكتشافها من خلال البحث الاستقنى . وتعد صيغة لمشكلة هى حد داته مهمة لحل المشكلة .

فعلى سبيل لمثال ، كاسب الشركات الأمريكية و لأوروبية مدركة تماماً ، لسنوات عديدة سابقة ، لتحدى لدى تمثله اندفاعة من لشركات ليابانية ودول الشرق لأقصى الأخرى . وكانت المشكلة موضوعة على جدول الأعمال ، ولكن إحداث تمثيل مناسب لها كن صعب . ولم يتم اتوصل إليه بالكامل حتى الآن . هل تتعلق المشكلة بصيغ الجودة ، أم بكفاءة النصيب ، أم بالأسلوب الإداري ، أم بحوزة العمال ، أم بمستويات الأجور ، أم بأسعار التحويل ، أم بقوانين التجارة الأجنبي ، أم بحوافز لاستثمار ، والقائمة طويلة ولا تنتهي . كما أن التمثيلات المختلفة لمشكلة سيسمح اقتراحات مختلفة للحل .

ومن الواضح أن تطوير نظرية حقيقية لتمثيل مشكلة يجب أن يتخذ مكانة متقدمة في جدول أعمال أبحاث اتخاذ القرار .

اكتشاف واختيار البدائل :

إحدى الخصائص الالفة للنظر في بطرنة الرحل الاقتصادي العقلاني هي أن جميع البدائل التي يوم بالاختيار من بينها معصاة منذ البداية . إذ هو يعيش في عالم ساكن (متحيز) يقدم دحيرة ثابته من السلع والعمليات والتصرفات من كل نوع . على أن هذه النظرية لتقليدية للعقلانية لا تعطي أي تفسير حول مكان نشوء التصرفات البديلة وهي بساطة تعرضها كهده مدخنة لم يقدم بانخاذ القرار

علاوة على ذلك ، فإن جزءاً كبيراً من الجهد الإداري في أي منظمة مكرس لاكتشاف استدل الممكنة للتصرف ، وإعطاء أمثلة و صحة ، هناك بحث عن متحفات جديدة ، وعن ساليب جديدة للمسويق ، وأساليب نصيب جديدة ، وحتى عن بديلات تنظيمية جديدة . جميع هذه الأنشطة لبحثية تهدف إلى تمكين المنظمة من الذهاب إلى أبعد من التصرفات المعروفة والمفهومة مسبقاً واختيار أخرى جديدة .

وحتى لفصل الخامس ، الذي يصمن بعض النفاش عن إيجاد البدائل تحت عنوان عملية التخطيط يعطى حلاً قصيراً لموضوع إحداث البدائل ، ويجب علينا حساب هذا كنقص خطير في معالجتنا للقرار .

يُعد البحث عن مساكن والبحث عن الوظائف أنشطة تسويقية تتطلب بحثاً مكثفاً من مجموعة البدائل عمر جيدة الترابط . فلطالب حديث الخُرج ، الذي سحث عن وظيفته للمرة الأولى ، يجب ألا تكون لديه فقط إجراءات لاكتشاف أصحاب العمل المحتملين ولكن أيضاً أن تكون لديه قواعد للتوقف لتحديد متى يجب أن ينتهي البحث ؟ وكذلك إجراءات للحصول على المعلومات المناسبة عن كل فرصة توظيف وبالصريقة نفسها ، في المنظمات حدد أن بدائل الاحتمار لا يتم إعطاؤها في العادة ولكن يتم إيجادها من خلال البحث الانتقائي .

إن إيجاد البدائل يكون في بعض الأحيان بحثاً من النوع الذي سبق وصفه أعلاه عن مرمل أو وظيفة . وهنا فإن البدائل موحودة مسبقاً ، ويجب ببساطة أن يتم تحديد مواقعها . ولكن في حالات عديدة ، بما في ذلك الحالات الأكثر أهمية ، فإن البدائل التي نبحث عنها المصمة لا تكون موجودة ولكن يجب إيجادها وتصميمها . على أن المهمة ليست هي البحث ولكن التجميع أو التوليف Synthesize أي التصميم . إن العديد من منتجات الاقتصادية لا يتم تصنيعه للسوق المفتوحة أو يتم بيعها من الرف ، ولكنه تصمم حصيصاً وفقاً لعقد مع عميل خاص . وكذلك ، فإن سلع الرف يجب أن يتم تخيلها وتصميمها أساساً ، وهي المهمة التي أصبحت مركزية ومستمرة في الصناعات ، مثل الملابس والمستحضرات الصيدلانية ، حيث تخرج منتجات جديدة باستمرار إلى السوق .

وفي السنوات الأخيرة ، عمنا البحث في علم المعرفة الكثير عن عمليات التصميم^(٢) . ففي أي من عمليات حل المشكلات ، يكون لدى هدف ، أو مجموعة أهداف ، مصاعة كخيارات يتم تبنيها على الحلول المحتملة (الحل هو الشيء الذي يفي باحتياجات الإبقاء بالأهداف) . فالتصميم يستدعي متكر يقوم بتوفير الحلول المحتملة وإذا لم يستطيع التصميم ببساطة إساج العناصر واحد بعد الآخر ، للاختيار أو اقبول أو الرفض ، فعلية توليف أو تركيب حلول محتملة هي سلسلة خطوات ، وتطبق اختيارات التقدم باستمرار لتوجه البحث . ونعاً لذلك فإنه كلما ردت معرفتنا بمدى المشكلة الذي نبحث فيها (بمثيل المشكلة) ، رادت المعلومات التي يمكننا استخلاصها من ذلك المدى لتوجيه البحث ، ورادت كفاءة الاستكشاف .

(٢-٠) انظر علوم الاصطناعي ، المصدر نفسه ، لفصول الخامس والسادس .

مراحل اتخاذ القرار:

إن تقسيم عمليات اتخاذ القرار إلى عمليات فرعية ، مثل وضع جدول الأعمال تمثيل المشكلة ، إيجاد البدائل واختيار البديل ، يعرض في بعض الأحيان للانحدار على اعتبار أنها تصف عملية اتخاذ القرار عن طريق الخطأ بأنها عملية "خطية" Linear ، وبذلك يجعلها عملية صارمة ^(٣١) وبالطبع ليس هنالك معنى صمى في أى شيء قلناه من أن هذه العمليات الفرعية يجب أن تتابع في مجموعة متتالية . فوضع جدول الأعمال - وإعادة وضع الجدول - هي عملية مستمرة ، كما هو الحال في البحث عن بدائل القرار الجديد (مثلاً المنتجات الجديدة) ، واختيار البدائل عندما تنشأ مناسبات جديدة لاتخاذ القرار . والبديل الذي نتم اكتشافه في إحدى عمليات القرار قد يجد تطبيقه الفعال في وقت لاحق وفيما يتعلق بقرار مختلف تماماً .

علاوة على ذلك ، تطرح كل عملية فرعية في اتخاذ القرار ذاتها مشكلة قد تتطلب مرة أخرى وضع جدول الأعمال ، وإيجاد البدائل ، واختيار البدائل وتقييمها . وهذا يصبح واضحاً عندما نجعل القرارات آلية في برامج الحاسب الآلى ونراقب لهم لمعقد للأهداف والأهداف الفرعية التي تظهر في سياق تنفيذها ، إنه لا يوجد أى شيء "خطي" Linear عن عملية القرار الموصوفة هنا ، كما لا يوجد أى عائق لسرورة عندما تنشأ مواقف جديدة ويتم اكتشاف حقائق جديدة . وهذا حمده تمت الإشارة إليه ولو باختصار - في الفصل الخامس .

المشكلات ذات التنظيم الجيد والمشكلات ذات التنظيم السيئ :

إن حل لمشكلات انذى يفهمها يتعلق بصورة فصلى للمشكلات جيدة الصياغة أو التنظيم وتكون المشكلات جيدة التنظيم عندما تكون اختبارات الأهداف واضحة وسهية لتطبيق ، وعندما تكون هنالك مجموعه مولدات generators معرفة تعريفاً جيداً

(٣١) للحصول على مثال حديث عن هذا لهم الخطي : Langley , Mintzberg, et al. "Open ing up Decision Making The View from the Black Stool, "Organizat on Science, 6. 260-279 (1995), at p. 262

بالنسبة لتجميع أو توليف الحلول المحتملة . كما تكون المشكلات سيئة التنظيم إلى الحد الذي يفتقد فيه تلك الخصائص . والعديد من لمشكلات ، إذا لم يكن معظمها ، التي تواجهها في العالم اليومى هي سيئة التنظيم . فالمهندس المعماري الذي يقوم بتصميم منزل ، والمهندس الذي يصمم جسراً ، أو محطة لتوليد الطاقة ، والكيميائي الذي يبحث عن ذرة ذات خصائص مرغوبة وطريقة رخيصة لتصنيعها ، والمدير الذي يقرر ما إذا كان يجب بناء مصنع جيد لمقابلة الطلب المتزايد ، كل ذلك حل لمشاكل تتضمن العديد من المكونات سيئة التحديد .

وحسب معرفتنا الحالية فإن العمليات الأساسية التي تستخدم لحل المشاكل سيئة التنظيم لا تختلف عن تلك التي تستخدم لحل المشاكل جيدة التنظيم . ويتم المجادلة أحياناً ، على عكس ذلك ، بأن حل المشكلات سيئة التنظيم يتضمن عمليات "حسنة" "اجتهادية" أو حتى "إبداعية" وإن مثل هذه العمليات مختلفة جوهرياً عن العمليات العادية ، الروتينية ، المخططة أو التحصيلية المستخدمة في حل المشكلات جيدة التنظيم .

إن بإمكاننا دحض هذا الحذل تجريبياً ، لأن لدينا دليلاً قوياً اليوم عن طبيعة العمليات الحسنة والاجتهادية والإبداعية التي توضح كيف يتم تنفيذها . إننا نعرف أن اخبراء في أي مجال قد حزنوا في ذاكراتهم عدداً ضخماً من قطع المعرفة عن ذلك المجال . ومتى كان من الممكن قياس المعرفة ، غير المصقولة عى الأقل ، يظهر أن الخبير قد تكون لديه ٥٠.٠٠٠ وحتى ٢٠٠.٠٠٠ مقدار وافر (من لوحدات المكلفة) من المعلومات . ولكنها لا تحتمل أن تكون ٥.٠٠٠.٠٠٠ .

وهذه المعلومة محفوظة في الذاكرة بطريقة معينة بمعنى أنها مرتبطة بـ "فهرس" . شبكة الاختيارات التي تميز بين المثيرات المختلفة . فعندما يواجه الخبير بموقف في مجاله ، فإن الخصائص أو القرائن المختلفة في الموقف سوف تلفت الانتباه . فعلى سبيل المثال ، فإن لاعب الشطرنج سوف يلاحظ تلك القرائن المكلفة باعتباره أنها ملف مفتوح ، "البندق المزدوج" أو "الفرس المثلث" . وكل ميزة مكلفة يتم ملاحظتها تعطى نقاداً بمقدار وافر من المعلومات المخزونة في الذاكرة والتي تكون مناسبة لتلك القرينة والمحاسب الذي يرى انخفاضاً في رصيد النقد في بيان الميزانية سوف يتم تذكيره بما يعرفه عن تدفق النقد ومشكلات السيولة .

من مقدرة الخبير التي كثيراً ما نلاحظها ، على لاستحابة حدساً وسريعاً جداً في كثير من الأحيان ، ودرجة عالية سبباً من لدقة و لصحة - هي ببساطة ندع لهذه المعرفة المحترنة وحل المشكلات عن طريق التعرف الذي تسمح به إن الحدس والاجتهاد والإبداع هي في الأساس عبارات للقدرة على التعرف والاستجابة لقائمة على التجربة والمعرفة ، وليس هالك شيء أكثر عموضاً بشأنها من تعرفنا على صديق فوراً عندما نواجهه في الشارع ومن ثمّ البعد إلى جميع أنواع المعلومات التي لابد من ذلك الصديق ، ومع ذلك ، وحيث أن أفكار الحدس والاجتهاد والإبداع يُعيف على نحو واسع أنها تستعصى على التفسير لعلمي ، فسوف نأخذ بعض الجهد في القسم الثاني من هذا التعقب لنذكر شيئاً أكثر عن الذي نعرف عنها .

وكما سوف نرى ، فإن لا يحتاج إلى افتراض اسلوبيين لحل المشكلات ، اسلوبي و لحدسي ، إذ إن قوة التحليل تعتمد على معرفة الخبير ، نظراً لسرعها وفعاليتها ودور المعرفة التي تصبح متاحه عن طريق التعرف ، فإن خصوات صغيرة وبصنة ومضنية فقط هي التي يمكن أخذها في الاعتبار . إننا قد نلاحظ فروقات نسبية بين الخبراء في عناءهم على التحليل مقابل التعرف (الحدس) ، ولكن هذا يتوقع أن يحدث مكوات ضخمة لكليهما ، مبدأنة إلى حد كبير ، واقعاً في سلوب جميع الخبراء

دور الحدس (٣٢) :

كثيراً ما تثار الاعتراضات على نظرية اتخاذ القرار الحاسة على أساس أن اهتماماً استثنائياً تقريباً قد أُعطى للنواحي النظامية والمنطقية للعملية دون اعتبار كافٍ للدور الصخم الذي يؤديه الحدس والانفعال البشري في هذه الأمور . ويرجع لنقاش والحلاف عن لمطلق مقابل الحدس في اتخاذ القرار إلى سنوات عديدة ماضية سابقة للإصدار الأول لكتاب سلوك الإداري . وكانت إحدى نقاط بدنه هي مقالة

(٣٢) يقترب هذا القسم بشدة على معالة

H. A. Simon, 'Making Management Decisions, the Role of Intuition and Emotion,' Academy of Management EXECUTIVE February 1987, pp. 57-64.

معروفة جيداً شبيستر بارنارد بعنوان "رؤى فى الشئون اليومية" نشرت عام ١٩٣٨ كملحق لكتابه مهام المدير التنفيذي وفى وقت حدث جداً ، فإن الإهمال المعترض للحدس فى الطريقة المنطقية لدى يعزى لهيكل اتخاذ القرار كان هدفاً لنقد قوى من قبل كريس أرجيرس وهنرى ميسيريرج من بين كتاب خرين (٣٢) .

فرضية بارنارد عن العمليات غير المنطقية لاتخاذ القرار

ستوفر مقالة بارنارد بقطة بداية جيدة لمعشياً . فقد كان دافعها الرئيسى المقاربة بين ما "سماء العمليات" المنطقية و غير المنطقية لاتخاذ القرارات .

إننى أعنى بالعمليات المنطقية التفكير الواعى ، الذى يمكن التعبير عنه بالكلمات أو برموز أخرى ، ألا وهو الاستنتاج . وأعنى بالعمليات غير المنطقية تلك التى لا يمكن التعبير عنها بالكلمات أو كاستنتاج ، ويتم تعريفها عن طريق الاجتهاد أو القرار أو الفعل .

وهرضية بارنارد هى أن استيعبين مقارنة بالعلماء - مثلاً - لا يعملون كثيراً بمعقة اتخاذ قراراتهم بناء على لتحليل المنطقى النظامى ، ولكنهم يعتمدون إلى حد كبير على الاستجابات الحدسية أو الاجتهادية للمواقف التى تتطلب اتخاذ قرارات ولا يوجد هنا أى إهمال لغير المنطقى أو الحدسى وعلى لرغم من أن بارنارد لم يقدم مجموعة من المعايير الرسمية للتمييز بين اتخاذ القرار المنطقى و لاجتهادى ، فإنه قد أعطى وصفاً للنوعين اللذين يجعلان التعرف عليهما سهلاً على الأقل فى أشكالهما شديدة التطرف . وفى حالة اتخاذ القرار "المنطقى" ، فإن الأهداف والد تدل تطرح بصورة صريحة جداً ،

(٣٣) من اجل اوهوف على أمثلة حديثة انظر Mintzberg on Management (New York: The Free Press, 1989) وبخاصة الفصل الرابع ، ولانجلي ، مينتزيرج ، وآخرين مرجع سابق Langley Mintzberg, et al., op. Cit . إن لدى الكثير مما سوف أقوله لاحقاً بخصوص موقف أرجيرس Argyris والقراء الذين يفارون هذه الاستقادات بالطريقات التى ينتقدونها سوف يدركون هداحة عدم بقة انتقاداتهم لساحره غير أنه عندما نساء فهم الكتب ، هابنى أترض أنه يجب عليهم مواجهة ثمن عدم وضوح الشرح .

وتكون التبعات المترتبة عن اساع البدائل المختلفة محسوبة ، يتم تقييمها بمقدار قربها من الأهداف .

وهي اتخاذ القرار الاجتهدي ، تكون الاستجابة للحاجة إلى قرار سريعة جداً هي لعاده ولا تتيح التحليل التسلسلي النظامي لموقف ، كما أن متخذ القرار لا يمكنه أن يعبر اهتماماً لعمليه التي يتم من خلالها لتوصي إلى القرار ولا لأسس الاجتهاد فيه بصورة صحيحة . ومع ذلك فإن متخذي القرار تكون لديهم ثقة كبيرة في صحة قراراتهم الحدسية وريح هي اراحح - مقدرهم على سرعة اتخاذ تلك القرارات إلى تجربتهم .

وقد يجد معظم التنفيذيين وصف برنارد لعملياتهم الحاصه باتخاذ القرار مقبولة . حيث إنها تستحوذ على مشاعرهم الحاصه عن كيفية عمل العمليات ومن ناحية أخرى ، فإن بعض صلاب الإدارة - وخاصة أولئك الذين كان هدفهم تحسين عمليات لقرار لإدري - كانوا يشعرون بعدم الارتياح نحوها . ويبدو أنها تدافع عن الاجتهادات لخططة وترمي بالشك على الصلة بين أدوات علم الإدارة ، التي يتضمن معظمها ، لتروى والحساب .

لم يعتبر برنارد العمليات غير المنطقية لاتخاذ بقرار على أنها سخرية بأي صورة من الصور . وعلى العكس ، كان يشعر أنها مؤسسة على المعرفة والخبرة غالباً فقد قال إن مصادر هذه العمليات غير المنطقية تكمن في الظروف أو العوامل الفسيولوجية ، أو في البيئة الطبيعية والاجتماعية ، التي تطبع فيها غالباً دون وعي أو دور جهد واع من جانبنا وهي تتألف أنصاً من قدر كبير من لحقائق ، والأنماط ، وافاهيم ، ولأساليب ، والأفكار البديهية ، وعموماً ما نسميه المعرفة أو المعقدات الرسمية ، التي تطبع في ذهانت بصورة أو بأخرى من خلال الجهد الواعي أو الدراسة . وهذا المصدر انساني من لعميات العقلية غير المنطقية تتر يد بصوره كبيرة مع التحوه الموجهة والدراسة والتعليم (صفحة ٢٠٢) .

في الوقت الذي كتبت فيه السلوك الإداري (١٩٤١ - ١٩٤٢) كنت موزعجاً من وصف برنارد لاجتهاد الحدسي (انظر لحاشية ١٠ في الفصل الثالث) ، وذلك إلى

حد كبير بسبب أنه لم يزل أى معلومات موثقة فيما يتعلق بمهية العمليات وراء نطاق لوعى التى تعمل أثناء اقيام بالاجتهادات - ومع ذلك ، فلاقتناع الكامل بأن نظرية بحاد القرار يجب أن تُعطى اهتماماً لكل من العمليات الواعية والعمليات وراء نطاق لوعى ، فقد صاغت الموضوع بافتراض أن كلتا العمليتين تحظيان بالأهمية نفسها حيث أنهما يرسمان المقدمات المنطقية لواقعة ولقدمات المنطقية القيمة ، ونعملان فيهما لصياغة لفتائج التى تصبح قرارات .

ولأبى استخدمت المنطق (استنتاج النتائج من المقدمات) كاستعارة مركزية لوصف عملية بحاد القرار ، فإن العديد من قراء كتاب "السلوك الإدارى" وصلوا إلى نتيجة أن لنظرية المقدمة هنا تطبيق فقط على اتخاذ القرار "العقلانى" ، وليس على القرارات التى تتضمن حدساً واجتهاداً ، وبالتأكيد لم يكن ذلك هو قصدى . ولكن يمكن الآن حل لغموض ، لأننا اكتسبنا فهماً راسخاً عن مهية العمليات الاجتهادية والحدسية ، وقد سبق لى أن أعطيت لمحة محصورة عنهم فى القسم السابق من هذا التعليق . وسوف أقدم دليلاً حديداً بعد قليل ، ولكن يجب أولاً أن أقول كلمة عن افتراضات "الماغين" ، لنى بحادل بأن العمليات العقلانية والحدسية مختلفة جداً إلى حد أنهما يتمان فى جزأين مختلفين من الدماغ .

الأدمغة المنفصلة وأشكال التفكير :

أعطى البحث العسيولوجى على "الأدمغة المنفصلة" - الأدمغة التى يكون فيها الجسم لحاسى ، الذى يصل بين الجسمين نصف الكرويين للمح ، قد تم قطعه - تشجيعاً لفكره صنفى اتخاذ القرار المختلفين نوعياً - التحليل ، الموافق لصنف "المنطقى" لى برنارد ، الحدسى أو الإبداعى ، الموافق للصنف "الاجتهادى" لديه . والدليل الأولى على هذا الانقسام إلى حرايين يتمثل فى (لمر يستخدمون يدهم اليمنى) أن الجسم نصف لكروى الأيمن يلعب دوراً حاصاً فى التعرف على الأنماط البصرية ، وأن الجسم نصف الكروى الأسر يلعب دوراً فى العمليات التحليلية وفى استخدام اللغة . والدليل الآخر إضافة إلى بحث الدماغ المنفصل يوصى بتخصص مماثل لجسم نصف الكروى . وعلى سبيل المثال ، يمكن استخدام أساليب رسم موجات الدماغ لقياس النشاط

السببي في 'جزاء' الدماغ المختلفة ، وبالنسبة لمعظم مستخدمى اليد اليمنى ، عندما يكون الدماغ مشغولاً بمهمة تتضمن التعرف على نموذج بصرى ، يكون النشاط أقوى في الجسم نصف الكروى الأيمن من الجسم نصف الكروى الأيسر ، ومع المهام التى تتطلب تحليلاً أكثر فإن الوضع يكون معكوساً^(٣٤) . وقد التخصص مدعوم أيضاً بأكتر من دليل حدث مسند من إضافه أساليب المسح الضوئى المحورى والتصوير بالربيع المغناطيسى .

إن الصور الحسية ليد' الدماغ ، لمفصّل تقدر استقوائياً هذا الدليل فى لشكلين مردوجى الأقطاب من التفكير المسمين 'علاء تحليلي والإبداعى . وتذهب هذه الرواية إلى أن الجسم نصف الكروى الأيسر التحليلي يقوم بأعمال لدماغ الروتينية والعمليه اليومية فى حين أن الجسم نصف الكروى الأيمن لإبداعى مسئول عن ذات التحقيق الحيالى لذى ينتج الموسيقى العظيمة والأدب والفن والعلوم الإدارية العظيمة . ولا يمكن أن يستمد لدليل على هذا التقدير الاستقرائى من لبحث الذى أظهر فقط بعض التخصص بين الجسمين نصفى لكرويين ، وبخاصة أن الجسم نصف الكروى الأيمن يلعب دوراً خاصاً فى التعرف على السادج البصرية ، فى حين أن لجزء الآخر من الدماغ يعب دوراً فى تسجيل مواقعها فى المجال البصرى .

على أن الدليل لفسىولوجى لا يحتوى نأى صورة من الصور على أن أى من الجسمين نصف الكرويين يكون قادراً على حل لمشكلات ، أو تصاد القرار أو الاكتشاف بصورة مستقلة عن الآخر . والدليل الحقيقى على الأشكال المختلفة للتفكير هى أساساً التى اعتمد عليها باربارد وذت بناءً على ملاحظته من أن الرجال والنساء ، فى أى شأن يومى كثير ما يقومون بأحجادات ذات كفاءة أو يصلون إلى قرارات معقولة بسرعة دون أى إشارة وصحة إلى أنهم يحبو فى تفكير منتظم .

(٣٤) من أجل الوقوف على بعض التجارب ومراجعة اسرهم كذا هو مطوف فى ايهام إدارية - نظر R. H. Doktor, "Problem Solving Styles of Executives and Management Scientists," in A. Chames, W. W. Cooper, and R. J. Neibaus, eds., Management Science Approaches to Manpower Planning and Organization Design (Amsterdam North-Holland, 1978), and R. H. Doktor and W. F. Hamilton, "Cognitive Style and the Acceptance of Management Science Recommendations," Management Science, 19: 84-894 (1973)

ودون أن يكونوا قادرين على تسجيل عمليات التفكير التي قادتهم إلى تلك النتائج . كذلك فإن هناك بعض الأدلة على الافتراض المقبول ظاهرياً من أن بعض الناس ، عندما يواجهون بمشكلة معينة ، يقومون باستخدام كبير للعمليات الحدسية في حلها ، في حين أن أناساً آخرين يقومون باستخدام كبير للعمليات التحليلية

ولأغراض الخاصة في هذا الكتاب ، فإن الاختلاف في السلوك ، وليس الاختلاف في الحسنيين نصف الكرويين هو الأهم . والرجوع إلى الحسنيين نصف الكرويين هو انحراف يمكنه فقط أن يعوق فهمنا للتفكير الحدسي "غير المنطقي" . والأسئلة المهمة بالنسبة لنا هي : "ما الحدس ؟" وكيف يتم إنجازه ؟ ولم لا يتم ذلك في أي سبب مبرر من أنسجة الدماغ ؟"

دليل جديد على عمليات الحدس :

لقد رأينا سلفاً أنه في السنوات الأخيرة تم تعلم الكثير عن العمليات التي نستخدمها البشري لحل المشكلات سيئة النظم ، وحتى لإبداع أعمال الفن والعلوم . هذه المعرفة تم اكتسابها في المختبر العصبولوجي ، عن طريق ملاحظة سلوك أشخاص مبدعين بصورة واضحة في بعض حقول المحاولات البشرية ، وعن طريق استخدام الحاسبات الآلية لصياغة نماذج عمليات التفكير البشري على مستوى الخبرة ، وباستخدام هذه المواد ، يمكننا إعطاء وصف أكثر تفصيلاً للعمليات التي تشكل أساس الاجتهاد الحدسي ، على الرغم من أن معظم هذه العمليات ليست ضمن إدراك الواعي للشخص الذي يستخدمها .

لقد منح علم المعرفة والذكاء الاصطناعي قدرًا كبيراً من الانتباه لطبيعة الحل الخبير للمشكلة واتخاذ القرار في المهام على المستوى الاحترافي ، من أجل اكتشاف فهم للفروقات في السلوك بين الخبراء والمبتدئين ولتعلم المزيد عن كيف يمكن للمبتدئين أن يصبحوا خبراء . لقد كان هدف أبحاث علم المعرفة هو صياغة نماذج للعمليات البشرية ، وهدف أبحاث الذكاء الاصطناعي هو بناء أنظمة خبيرة . وكلا خطى البحث ساهما في التعمق الشديد لفهمنا للخبرة (٢٥) .

(٢٥) من أجل الاطلاع على البحوث العلمية في مجال المعرفة المتعلقة بحل المشكلات واتخاذ القرارات ، انظر The Sciences of the Artificial, op. Cit. مرجع سابق .

الحدس في لعب الشطرنج :

سدو للوهلة الاولى أن لعبة الشطرنج لعبة بعيدة عن إداره ، ولكنها لعبة تتطلب درجة عالية من الذكاء و لتفكير المتأنى ، وفي العادة يكون كبار ماهرين فيها متفرغين طول الوقت ويكرسون سنوات عديدة لاكتساب مهاراتهم وقد أحرزت العديد من الدراسات لاكتشاف أسس الخبرة في الشطرنج وطبيعته ، الاجتهادات الحدسية التي يبدو أنها تلعب دوراً مهماً في اللعبة .

ويبدو في الظاهر بوضاً أن الشطرنج محال غير مناسب لتتم فيه دراسة الحدس ويعد لعب الشطرنج متصماً طريقة عالية التحليل ومع لاعبين سيبطون بصورة منتظمة تبعات التحركات والبحركات المصادرة بحيث إن بقاءه وحده قد نصب تفكيراً لمدة نصف ساعة أو أكثر ولكن محترفي الشطرنج يمكنهم لعب مباريات عديدة في وقت واحد ، حياً ضد ٥٠ خصماً ، ويظهرون فقط مستوى أقل من المتوسط من المهاره مما يظهوره عندما يلعبون في ظروف دورة رياضيه ، وفي اللعب المتعدد في وقت واحد ، فإن المحترف يأخذ وقتاً أقل من دقيقة ، وفي كثير من الأحيان يصع ثون لكل نقلة . ذلك أنه لا يوجد هناك وقت للتفكير المتأنى .

وعندما سأل الأستاذ الكبير في الشطرنج كيف يمكن إجراء نقلات حدة في مثل هذه الظروف ، فسوف تحصل على الإجابة نفسها التي نحصل عليها من المحترفين الآخرين عندما يسألون عن القرارات السريعة بأنها تتم عن طريق الحدس تنصوب الاجتهاد الاحترافي على الموقف ونظيره سريعة لثور فسية على اوضاع توحى بنقلة حدة ، على الرغم من أن اللاعب ليس لديه وعي بالكيفية التي ظهر بها الحكم ، وحتى في ظروف الدورات تأتي النقلة الحيدة عادة إلى عقل اللاعب بعد دراسة اللوحة سواء قليلة ويتم تمضيه باقي وقت التحليل عموماً في ، لتحقيق من أن النقلة التي تكون مقبولة بشكل واضح ليست لديها نقاط ضعف حفية .

ننا تصدق نوع السلوك نفسه في المجالات المهمة الأخرى حيث يتم إخضاع الاجتهادات الحدسية لاختيارات مختلفة الأنواع قس أن يتم تنفيذها فعلاً ولاستثاءت الرئيسية هي المواقف التي يتعين فيها اتخاذ اقرار قبل موعد محدد

أو هي الحال تقريباً . وبالطبع فنحن نعرف ذلك تحب هذه الظروف (مثلاً هي لشطرنج الاحترافى عندما يكون الوقت المسموح به قد شرف على الانتهاء) ، بأن الأخطاء يتم ارتكابها فى بعض الأحيان .

على أن السؤال الذى يطرح نفسه هنا هو كيف يمكننا بفسير لاحتداد أو الحدس لدى يتبع لأستاذ لشطرنج الكبير عادة أن يجد نقلات جيدة فى ثون قليلة ؟ وبالإمكان أن تستمد قدرًا كبيراً من الإجابة من التجربة التى يتم تكرارها بكل سهولة . وإذا عرضنا على أسدز كبير فى الشطرنج ومبدئى - ولده خمسة ثوان - موقفاً حقيقياً ولكنه غير مألوف من لعبة شطرنج ، وطلبنا منهما إعادة نسخ ذلك الموقف ، فإن لأسدز الكبير سيقوم بذلك بسعة دقة بص إى ٩٥ / (٢٣ أو ٢٤ قطعة من ٢٥) ، فى حين أن مبتدئ سيقوم بحقق حوالى ٢٥ / (٥ أو ٦ قطع) . هل معنى هذا أن خسارة لشطرنج قائمة على التحليل البصرية الأفضل ؟ لا ، لاسا إذا عرضنا الآن لوحات عليها نفس القطع موضوعة عشوائياً ، فإن مبتدئ سيقوم أيضاً ٦ قطع تقريباً ، وبكى الأستاذ لكبير سيقوم قراءة ٧ قطع . ولا يكون لفرق فى التخيل ، ولكن فى معرفة الخبير . وبالنسبة للأستاذ الكبير ، فإن الموقف من لعبة ملعوبة جيداً ليس هو كومة من ٢٥ قطعة . ولكنه ترتيب من نصف درزينة من الأنماط المألوفة ، أصدقاء قداماء من قطع الشطرنج يمكن التعرف عليها . وعلى اللوحة العشوائية ليست هناك أنماط كنتك ، بل هناك فقط ٢٥ قطعة مفردة فى ترتيب غير مألوف .

إن ذاكرة الأساذ الكبير يحفظ بأكثر من مجموعة من الأنماط . وكل نمط ترتبط معه فى الذاكرة معلومات عن أهمية ما لأخطار التى تحيط به ؟ ما النفلات الهجومية أو الدفاعية التى توصى بها ؟ والتعرف على النمط يجب إلى ذهن لأساذ الكبير فوراً النقلات التى قد تكون ملائمة للموقف . هذا التعرف هو الذى يمكن المحترف من لعب مباراة شطرنج قوية جداً بمعدل سريع . لقد ساعد التعلم السابق الذى أدى إلى تحرير موسوعة شطرنج ماهرة وضخمة فى رأس الخبير على جعل هذا الأداء ممكناً وعليه ، فهذا هو سر حدس أو اجتهد الأستاذ الكبير .

ذكرنا سابقاً فى هذا التعليق التقديرات التى أعطيت عن عدد الأنماط المألوفة فى

ذاكرة الحميم - تقديرات بحوالي ٥٠ ر ٥٠٠ . وقد قدرت مفردات اللغة الطبيعية لحريحي الكلية في حدود ٥٠.٠٠٠ إلى ٢٠٠.٠٠٠ كلمة ، وهو نفس المدى تقريباً . فالتعرف على كلمة بهذا إلى مخزن ذاكرتنا لخاص بمعانيها . بنفس الطريقة التي ينفذ فيها التعرف على نمط شطرنج إلى المعرفة بأهميته في الشطرنج .

الحديث في أنظمة الحاسب الخبيرة :

هناك عدد منزايد من أنظمة الحاسب الخبيرة الباحثة القادرة على مصداهاه الأدماء البشرى لاختراقى في مجالات معينة . وهذه الأنظمة قد حازت في الدكرة عشرات الآلاف من الإنتاجات ، ولإنتاجات هي تعليمات حاسوبية تتحد شكل أزواج إد/ثم حدث إن إد هي مجموعة شروط أو أساط لتتم تذكرها ، و ثم هي كمية معلومات مرتبطة مع إد . ويتم إثارتها من الدكرة متى ما تم تذكر النمط في الموقف الحالى .

وفي التشخيص الطبى - حيث هناك دراسات كثيرة عن كل من الحديث البشرى والأنظمة الخبيرة - فإن أنظمة لتشخيص مثل نظام كادوسيسوس Caduceus ونظام مايسين Mycin تتألف من عدد ضخم من أزواج إد/ثم . مشتركه مع آلة استنتاج بسيطة القوى . وهذه الأنظمة قدره الآن على إجراء التشخيص الطبى على مستوى سربرى جيد ضمن محالاتها لمختصه المحدودة . ذلك أن قدراتها المعرفه ، أزواج إد/ثم مسئولة عن قدرتها الحدسية أو الاجتهادية ، وعملياتها الاستنتاجية مسئولة عن قدرتها التحليلية .

التشخيص الطبى هو واحد من عدد من المجالات التى بُيت من اجها الأنظمة الخبيرة . ولسموت عديدة كان تصميم المحركات الكهربائية . والمولدات والمحولات يتم ألياً من خلال أنظمة خبيرة طورها كبار المصنعين الكهربائيين . لقد انتزعت أنظمة الحاسب هذه من المهندسين لخصنيين العديد من مهام التصميم المعيارية ولعادية سببياً . وهى تحاكي إلى حد بعيد إجراءات حكم التجربة rule-of-thumb التى استخدمها لخصمون البشر ، نتيجة لخزور صمم من معومات الضربة والعملية عن الآلات الكهربائية . ومن المؤكد أن لتعرف يلعب دوراً كبيراً في هذه الأنظمة . فعلى

سبيل المثال ، يؤدي اختبار مواصفات العمل إلى مذكير الربامج طبقة معينة من الأجهزة ، التي تستخدم كأساس للتصميم ، وبعد ذلك يتم اختيار معايير لتصميم للوفاء بمتطلبات الأداء الخاصة بالجهاز .

وفي الكيمياء ، يمكن تصميم مسارات التفاعل لتكوين الحزم العصبية من خلال الأنظمة الخبيرة . وتستخدم برامج التركيب الكيميائي هذه نفس الحيل من الحس والتحليل الذي يستخدم في الأنظمة الخبيرة لأخرى ، من قتل الخنزير البشر أيضاً . ويمكن إعطاء أمثلة أخرى عن الأنظمة الخبيرة ، وجميعها توضح عمليات الاستنتاج أو التحليل مشتركة مع العمليات الخاصة بالإنسان إلى بنو المعرفة مع مساعدة قرآن التعرف . ويبدو هذا كبرنامج عالمي لتنظيم الأنظمة الخبيرة ، وحل المشكلات من قبل الخبراء أيضاً .

لاحظ أنه لا يوجد شيء "غير عقلائي" بشأن الاستنتاج الحدي أو الاجتهادي المبني على الإنصاف . فالشروط هي الامتياز تمثل مجموعة من الفرص ، ومتى يتم استيفاء الشروط ، فإن الامتياز يستنتج الخلاصة المناسبة أنه يشير من الذاكرة المعلومات المضمنة من خلال هذه الشروط ، أو حتى يبدأ استجابات حركية . وقد يلاحظ الشخص الذي يتعلم قيادة السيارات ضوءاً أحمر كحذراً ! ذلك الضوء الأحمر يدعو للوقوف ، واحذر فإن الوقوف يتطلب الإمساك بالكواح ، وبالنسبة للسائق المتمرس ، فإن رؤية الضوء الأحمر يثير ببساطة الصعق على الفرامل إلى حد يكون الشخص واعياً بالعملية . أو على العكس ، وقفاً لمدى الذي تكون فيه لاستجابته إليه . قد تختلف ، ولكن إحدى الاستجابات ليست أكثر "منطقية" من الأخرى .

الحس في الإدارة :

يبدو من المهم أن نوضح هذا الدليل ، والكثير منه من مجالات تخصصية بعيدة جداً عن الإدارة ، لأن الفكرة تتمتع بانتشار كبير بأن الاجتهاد "الحدي" له خصائص مختلفة تماماً (يعتقد غالباً أنها غير معروفة بالكامل) عن الاجتهاد "المطلق" ويشير الدليل بقوة إلى أن المهارات الحسية للمديرين تعتمد على نفس أنواع الآليات مثل

أجهزة الهندسية لدى أساتذة الشطرنج، والأصعب - وسكون الأمر مدهشاً إذا كان خلاف ذلك - كذلك، فإن المدير المتمرس لديه في ذاكرته قدر كبير من المعرفة تم اكتسابها من التدريب والخبرة، وهي منظمة على شكل قدر وافر من المعلومات التي يمكن التعرف عليها والمترتبة فيما بينها.

وعلى سبيل المثال، فقد بنى ماريوس حبه - يومئذ برنامج حاسب قادر على اكتشاف مشاكل اشركه عن طريق اختبار كشوفات الحسابات^(٣٦) وتم تصميم البرنامج على نموذج بروتوكولات التفكير بصوت عالٍ لمحللين ماليين متمرسين يقومون بتفسير هذه الكشوفات - وهي تحصل على المعرفة التي يمكن للمحللين من تحديد المشكلات حدياً - وبسرعة عالية في العادة - وعندما أجريت مقارنة بين استجابات البرنامج واستجابات المحللين الماليين الخبراء البشر، وجد تماثل قريب بينهما في العادة.

وفي دراسة أخرى جمع آر. بهاسكر بروتوكولات التفكير بصوت عالٍ من طلاب مدرسه إدارة الأعمال ورجال الأعمال المتمرسين الذين صب منهم جميعاً تحليل حالة سباسة أعمال^(٣٧) لقد كانت التحليلات النهائية الناتجة عن الطلاب ورجال الأعمال متشابهة إلى حد بعيد، والذي وضح فروقات كثيرة بين المبتدئين والخبراء هو الوقت المطلوب لتحديد الحدث الرئيسة للحالة - فقد تم إجراء ذلك بسرعة شديدة بواسطة الخبراء، مع المظاهر العادية للحدس، كما أنه انحزت ببطء بواسطة المبتدئين، مع كثير من التحليل الواعي والصريح.

بعض النتائج:

يستحق الوصف التفصيلي لاستخدام العمليات الاجتهادية والتحليلية في حل المشاكل و اتخاذ القرار من قبل الخبراء - أولوية قصوى في جدول أعمال أبحاث الإدارة.

Financial Diagnosis Doctora dissertation, Graduate School of Industrial Administration Carnegie Mellon University, 1978

Problem Solving in Semantically Rich Domains> Doctora dissertation Graduate School of Industrial Administration Carnegie Mellon University, 1978

ومع ذلك - على أساس البحث الذي سبق إجراؤه - فإنه يبدو من المشكوك فيه إلى حد بعيد أن هنالك نوعين من المديرين (على الأقل الجيدين منهم) أحدهما يعتمد كلياً تقريباً على التعرف (المعروف بالحدس) ، والنوع الآخر يعتمد على الأساليب التحليلية . وعلى الأرجح إلى حد بعيد ، هناك سلسلة متصلة من أساليب اتخاذ القرار تتضمن توحيداً عميقاً بين نوعي المهارة . ومن المحتمل أن نجد أيضاً أن طبيعة المشكلة التي يجب حلها ستكون محدداً رئيساً لماهية الخلط الذي سيكون أكثر كفاءة .

ومع فهمنا المتنامي لتنظيم العمليات الاجتهادية والحدسية ، وبالمعرفة الخاصة المطلوبة لأداء مهام اجتهادية معينة ، وبالفرائض التي تثير المعرفة في المواقف التي تكون فيها ملائمة ، تكون لدينا أداة قوية جديدة لتحسين اجتهاد الحبير ، وبإمكاننا تجديد لمعرفة وهدرات التصرف التي يحتاج الخبراء في المجال اكتسابها ، وأن نستخدم هذه الموصفات لتصميم إجراءات تعليمية ملائمة .

كذلك يمكننا ، في كثير جداً من المواقف ، تصميم أنظمة خبيرة قادره على مكنبة لخبيرة ، أو بدلاً من ذلك ، تزويد متخذي القرار من البشر باستشارة حاسوبية خبيرة . وعلى نحو متزايد فإننا نرى مساعدات اتخاذ القرار للمديرين عالية التفاعل التبادلي ، على أن تكون كل من المعرفة والتحليل مشتركين بين لبسر والمكونات الآلية للنظام . ولا يزال أمامنا قدر كبير من البحث ومهام التطوير لاستخراج وفهرسة المعرفة والفرائض التي يستخدمها الخبراء في مختلف أنواع المهام الإدارية - لقد رأينا في مجال الإدارة ، أن تحليل الكشوفات المالية للشركة هو مجال تم فيه إحراز بعض لتقدم في بناء أنظمة خبيرة . وتعد مجالات سياسة وإستراتيجية الشركات مكاناً ممتازاً للتطوير المبكر لهذه الأنظمة .

على أن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو ماذا عن الجواب الأخرى من العمل التنفيذي - النواحي المركزية جداً - التي تتضمن إدارة الناس ؟ ما المساعدة التي يمكن أن نتوقعها في تطوير هذه المكوبات الحاسمة لمهمة الإدارة ؟ وسوف نحтар جانباً مهماً من هذه المسألة في القسم التالي .

المعرفة والسلوك :

إن الأشياء التي نعلم المدبرين أن عليهم فعلها ، سواء عن طريق التحليل أو الحدس ، تكون مختلفة في كثير من الأحيان عن تلك التي يقومون بها حقيقة ، ذلك أن أحد امظاهر الشبهة لفشل امدبرين ، التي قد لاحظناها جميعاً (وحيثما هي أنفسد) ، هي تأجيل القرارات لصعوبة لهذا فإما يسأل ما الذي يجعل القرار صعباً وبذلك يؤدي الى لتسبب في التأجيل ؟ وهي كثير من الأحيان ، نكون المشكلة في أن جميع الدلائل لها بعباء غير مرغوب فيها ، وعندما يكون على الناس خيار أحف الصررين ، فبهم لا يصرفون بسطة مثل الإحصائين ، البارزين ، الذين يقرمون لسيئاً بـ "لاسو" في ضوء إمكانياتهم الخاصة . بل بدلاً من ذلك همهم يؤجلون القرار ، بحث عن بدائل جديدة لا تكون لها نتائج سلبية ، وفي حالة عدم الحصول على تلك الدلائل ، على الأرجح أنهم يسمرون في تأجيل لأختيار إن الاختيار بين الأشياء غير المرغوب فيها لا بعد ختاراً بل هو مأرق ، وشيء يجب حسنه أو ،لهرب منه ، ويحول البقليل من عدم الجدوى لتصبح إجابة غير مقبولة .

وفي الحالات الأخرى ، يكون الشك هو سبب تأجيل الاختيار ، وقد يكون لكل خيار نتيجة جيدة تحت مجموعة احتمالات بيئية ، ونتيجة سيئة تحت ظروف بيئية أخرى وعندما يحدث هذا ، فإننا في العادة لا نلاحظ السلوك العقلاني لتقييدى ، ويعامل الموقف مره أخرى كـمأزق . ويتم البحث عن البديين لدى تكون له نتائج محتملة على الأقل تحت جميع الظروف المستقبلية .

وهناك سبب ثالث سائع حر بإطالة كسباً الوقت ، فكثيراً ما تكون التبعات السيئة التي تعود مديراً لأختيار القرار سيئة لأشخاص آخرين . ففي بعض الأحيان نتعن على المديرين فصل موظفين ، أو حتى في مرات متكررة ، يكون عليهم التحدث بهم بشأن العمل غير المرصى . إن التعامل مع هذه مسائل وجهاً بوجه يكون مشحوناً بالصعوبات على الكبرين ، وربما يواجهه مد معظم التنفيذيين وينضم الضعط إذا كان الوصف قريباً أو صديقاً ، وقد لم يكن ممكناً تكليف من يقوم بتلك المهمة غير السارة ، فقد يتم تأجيلها .

وأيضاً ، فمدير الذي يرتكب خطأ (مثل ما يفعل جميعاً من وقت لآخر) يجد نفسه أيضاً في موقف مليء بالضغوط ، ويجب التعامل مع الأمر عاجلاً أو آجلاً ، ولكن لماذا ليس في لأجل بدلاً من العاجل ؟ علاوة على ذلك ، فعدم يتم ساوله ، فيمكن الوصول إليه بطريقة مختلفة . وقد يحاول المدير تجنب اللوم ، لم تكن غلطتي ، واسرار المختلف هو اقتراح حل للموقف . وأنا أعلم من غير معيومات نظامية عن أي من المسارين يتم سلوكه بصورة أكثر ، ولكن معظمنا قد نوافق على أن سلوك نفاذ اليوم أكثر شجوعاً من سلوك حل المشكلة بعد ارتكاب خطأ خطير

تبعات الضغط :

الشيء الذي يكون شائعاً من بين جميع لموقف غير مرغوبة في اتخاذ قرار هو الضغوط ، وهو قوة انفعالية عاتية يمكنها تحويل السلوك من حادة وإلحاح المنطوق وهبائك أمثلة من مواقف أكثر شاعراً يقوم المديرين فيها بالنصرف بطرق غير منتجة واضحة . وتكون الاستجابات غير المنتجة شائعة حاصه عندما يجب القيام بأعمال تحت ضغوط الوقت . وقد تقود الحاجة إلى تهدئة مشاعر الدب والقلق والارتباك إلى السلوك الذي ينتج راحه شخصية مؤقتة على حساب تباعد سينه طويله لأمد للمنظمه .

ويكون السلوك في هذه الأنواع "خدسياً" بطريقة مختلفة من التصرف الخدسي الذي ناقشناه سابقاً ، وهو "خدسي" من ناحية أنه يمثل استجابة دون تحصيل وحساب متأن ، وعلى سبيل المثال ، قد يكون الكذب في كثير من الأحيان نتيجة للحواف أكثر من كونه نوع من المكر وسوء النية . ويكون خدس المدير المدفوع بالافعل مختلفاً تماماً عن خدس الخبير الذي ناقشناه سابقاً . إن سلوك الأخير هو نتيجة للتعلم والخبرة ، وهو تكفي إلى حد بعيد: ويكون سلوك الأول هو استجابة لمثيرات أكثر بدائية وبطاق استباه أدت الانفعالات إلى تضيقه ، وهو كثير الحدوث مما هو غير ملائم ، ويجب علينا عدم إرباك قرارات الخبراء بالاعقلانية . القرارات التي تستمد من خدس واجتهاد لخبير - مع القرارات غير العقلانية التي قد يسجها الانفعالات لمبية بالانفعالات .

إن أحاول إصدار تصنيف شامل بعلم أمر ض اتخاذ القرارات التنظيمي وبساسة فقد أعطيت بعض الأمثلة عن الطرق التي تتفاعل فيها الضغوط مع الإدراك لإحداث

سلوك إبتاحي معاكس مثل هذه الاستجابات من الممكن أن تصبح مصادره جداً للأفراد أو حتى النضام حيث إبتها أسلوب إبتري يمكن تمييزه . وسوف نورد المزيد عن هذه المسائل في التعليق على الفصل التالي ،

وأخيراً فمن المغالطات المفارئة بين أساليب إدارة "التحليلية" و"الحدسية" . فالحدس والاحساس على الأقل لاجتهاد الحدس هما بساطة تحليلات متعمدة في العادة وفي القدرة على الاستجابة السريعة من خلال التعرف على أنواع لموقف المألوفة إبتري مدير يحناح إبتري يكون قادراً على تحصيل المشكلة بصورة مرتبة (مع مساعدة الترسنة الحديثة من الأدوات التحليلية التي يوفرها علم إدارة والدكاء الاصطناعي) كما يحتاج كل مدير أيضاً إبتري أن يكون قادراً على الاستجابة للموقف بسرعة ، وهذه مهارة تتطلب لعبية بالحدس والاجتهاد على مدى سنوات عديدة من الخبرة والتدريب ولا تتوافر للمدير متعة ، لاختيار بين الطرق التحليلية والحدسية للمشاكل . إبتري التصرف كمدير يعني إبتري إمساك برماد كامل المهارات الإدارية وتطبيقها متى كان ذلك ملائماً .

الفصل السادس

توازن المنظمة

لقد تم في الفصل الخامس وصف بعض الآليات التي تمكن من دمج سلوك الفرد في سلوك باقي أعضاء المنظمة التي ينتمي إليها . غير أن هذه الآليات لا تفسر لماذا يكون الفرد بؤفاً للمشاركة في مجموعة منظمة على الإطلاق ولماذا يخضع أهدافه الشخصية لأهداف المنظمة ، والمنظمة ، على كل ، هي عبارة عن جمع من الناس يقوم بما تقوم به أعضائه إن مشاطات مجموعة من الأفراد لا تنظم إلا هي حالة السماح لقراراتهم وسلوكهم كي سائر مشاركتهم في المنظمة ^(١) .

الدوافع :

إن فكرة مشاركة الأفراد في المنظمة تكمن في الملاحظة لمعبر عنها في الفصل الأول حول المنظمة كنظام متوازن . ويكون الأفراد مهينون للانخراط في المنظمة حينما يسهم أنشطتهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهدافهم لشخصية . وإذا كانت الأهداف المحددة للمنظمة لها قيمة شخصية مباشرة للفرد - الانخراط في الكتيبة بوصفه مثالاً نموذجياً - فالإسهام يكون مباشراً . وإذا كان هذا الشخص يمنح مقابل نشاطه داخل المنظمة الأخيرة - مكافأة شخصية ماله أو غيرها ، فهذا الإسهام منه يعد غير مباشراً . والوظيفة داخل مجال عمل تعطى توضيحاً مجسداً لذلك هذه المكافأة الشخصية تكون في بعض الأحيان مرتبطة مباشرة بحجم المنظمة ونموها كما هو الشأن بالنسبة للمساهمين في عمل بحارى - وأحياناً أخرى يكون ذلك الارتباط مباشراً ضعيفاً كما هو الحال بالنسبة لأغلبية المناجورين . إن معيار هذه الحوافز الثلاثة محددة بشكل كافٍ يجعلها تحظى بتشخيص مفرد ، ويتضح لذلك يمكن التمييز بين : المكافأة لشخصية التي تستمد مباشرة من إنجاز المنظمة ، الحوافز الشخصية المنوطة من طرف المنظمة والمرتبطة بشكل وثيق بحجمها ونموها . والحوافز الشخصية المستمدة من تحقيق المنظمة دون أن ترتبط بحجمها ونموها . تتكون المنظمات عادة من ثلاث مجموعات من الأفراد يسود في كل منها نوع من هذه الحوافز . إن وجود هذه المجموعات الثلاث هو الذي يعطى الإدارة مبررها الخاصة .

(١) فكرة التوازن هذه يرجع لفصل منها إلى C I Barnard انظر كتابه

The Functions of The Executive (Cambridge:

xvi chap xi and and Harvard University Press 1938), pp. 56-59

هنا يجب أن نفهم عبارة الأهداف لشخصية استعمله في معناه الواسع ، فلا يقصر على الأهداف الإنسانية أو الاقتصادية فالفرد يمكنه وضع السلام في العالم كهدف شخصي أو مساعدة الصينيين الذين يموتون جوعاً ، أكثر مما يطمح لزيادة دولار اضافي في راتبه ، ولا يجب أن ننسى اهمية لحوافز الاقتصادية على الأنوع الأخرى من الأهداف داخل المقاولات (أو الأعمال التجارية) ولتوسيع لعملة ولا يجب كذلك أن ننسى الحوافز الاقتصادية ولقيم الإنسانية التي لا يمكن تجاهها كالمركز الاجتماعي ، الجاه ، أو العلاقات .

في الفصل الأول تم شرح قضية أن العملاء هم مجموعه يهيمن عليها هي غالب الأحيان أنواع الأول من التحفيز أي مصلحة مباشرة في أهداف المنظمة وللموظفون مسيطر عليهم لنوع الثالث أما بالنسبة لمقاولين فالعلة للنوع الثاني وهذا صحيح بالطبع إلى حد تقدرى استقراري حداً فقط ، وسوف نقوم معرص للموهلات الضرورية لذلك في هذا الفصل لاحقاً .

إن أعضاء المنظمة يقبضون مشاركتهم في المنظمة بالمنافع التي تجلبها لهم فإسهام قيمها هو مصدر الحوافز التي تمنحها المنظمة للأحرار فبدون كان مجموع الأسهم كافٍ من حيث الكمية وطبيعة (النوع) فإن هذه المنظمة ستستمر وتتوسع ، وفي حالة العكس ستقلص وتؤول إلى الزوال ما لم يسع حاله اسوار

أنواع المشاركين في المنظمة :

سنطيع تصنيف أعضاء المنظمة بصرف أخرى مغيرة ما يتبعون من حوافز حيث يمكن تصنيفهم في ضوء ما يقدمون من إسهامات للمنظمة كالحدمات الخاصة (مروء مواد) والوقت والمجهودات (الموظفين) .

هنا صيغة نابعة تعتمد على تمييز أولئك الذين يديرون المنظمة (بعبارة أخرى الذين لهم الحق في تحديد الشروط التي تسمح للأحرار بمشاركته وفهمها) من ساهي المشاركين . ومن ثم فإن تعدد الجمع بين الحوافز ، المساهمات وأنظمة المراقبة ، تفسر التعدد الملحوظ لأشكال المنظمة التي يجب أخذها بعين الاعتبار في المناقشة التي سوف تلي .

أهداف المنظمة كحواضر :

تتمحور أغلب المنضمات حول هدف أو غايه تحدد لاتجاه الذي يجب أن تأخذه قراراتها وأنشطتها . إذا كان الهدف ملموساً نسبياً مثل - صنع الأحذية- مثلاً ، فلا يكون عادة من الصعب تحديد إسهام بعض الأنشطة الخاصة نحو ذلك الهدف ، وبالنسبة بقيم مفعنها . أما إذا كان ملموساً بشكل أقل كما هو الشأن بالنسبة للمنظمات الدينية - فنصبح العسيرة أكثر جدالاً حول ماهية إسهام نشاط معين في تحقيق ذلك الهدف ، ومن ثم قد يكون هناك تعرض كافٍ حتى بين أولئك الذين يرغبون في الإسهام في تحقيق الهدف ، تجاه كيفية تحقيق ذلك . وحتى إذا كان الهدف ملموساً ، فقد تكون هناك بعض الأنشطة التي تكون علاقتها به غير مباشرة (بكر ليس من الضروري أن يكون ذلك أقل أهمية كونها غير مباشرة) ، مما يجعلها تعقد مشكلة التقييم . كمثال على ذلك فإيه من السهل بكثير تحديد مبرر نية للإسراع من أن نقوم بتحديد مبرانية للدعاية أو الإشراف

لقد كان نوعاً من الموضه ، في أدسات إدارة الأعمال ، النقاش حول إذا ما كان هدف المنظمة التجارية هو الخدمات أم الربح والحقيقة أنه ليس هناك مشكلة تدعو إلى الحدال بعض الافراد ، وخاصة لعملاء ، ساهمون في المنظمة ، نظراً للخدمات التي تقدمها هذه الأخيرة ، والبعض الآخر ، ومنهم لمقاوون ، يعريهم اربيح الذي قد يستطيعون تحقيقه . عندما نقوم بمعالجة نظام سلوك المنظمة نفسه ، نلاحظ أن لبحث عن الخدمة أو الربح كلاهما يؤثر على لقرارات ، من أحسن التسهين لاصطلاحى قد تم تطبيق مفهوم "هدف المنظمة" هنا حتى يقى بالقصر المنشود .

التطبيق على أنواع معينة من المنظمات :

في حالة المنظمة التجارية ، فإن هدف المنظمة أى محصول الإنتاج هو هدف شخصى بالنسبة للأفراد الذين لا يعبرهم عادة أعضاء فيها أى العملاء^(١) وفي

(٢) ياربرد في كتابه Functions of the Executive ربما كان أول كاتب يؤكد أنه يجب التعامل مع العملاء على أنهم جزء لا ينفصل عن نظام نشاط المنظمة في أى طريقة تتعلق بالإدارة . أنه حول هذا الموضوع يبدو أنها لم تلق ذلك القبول الواسع بين كتاب علوم الإدارة . وكما اشترى سديف إلى أن المشكلة لأساسية هنا ليست هي كيف تعرف "الانتماء الوظيفي" ، بل هل يمكن ضم العملاء في تحليل المنظمة أم لا

مقابل المنتج فإن العملاء على استعداد لدفع المبلغ الذي يمثل أحد الخوارج المرتبطة للموظفين والمقاولين للإسهام في مجموعة علاقه العملاء بالمنظمة لا تقتصر على الحافز اسي يحركهم فحسب ، ولكن أيضاً تفرد بكونه يعتمد على عقد و مقايضه سعي منتج خاص عادة دون إدخال عهد يوحي بالوفا أو الاستمرارية في العلاقة .

في حالة المنظمات الحكومية ، يكون هدف المنظمة هدفاً شخصياً بالنسبة للهيئة العليا التي تراقب منظمه - المشرعون - ونصب شخصي بالنسبة لموظفي ، العلاقة هي مشابهة حربياً مع تلك التي داخل المقاولات - المشرعون ، وهم يصنعون في اعتبارهم العملاء ، يمدون المنظمة بمواردها المالية ولكن هذه العلاقة مختلفة اختلاف كبير لسببين أولاً أنهم يحتفظون بالمراقبة القانونية على المنظمة ، وثانياً لأن دافعهم الشخصي يركز بالبالى على مكنتهم لفردية كممثلين منتخبين ، كما أن انتمن في الطريقة التي سلكها المشرعون في الأحكام ذات القيمة لكي يحددوا سياسة المرفوع لعمه فـ نعدت عن موضوع ، وتقودنا إلى دراسة لعملية التشريع بأكملها

ويكون هدف المنظمة ، في المنظمات التصوغة هو المحرل المباشر الذي يحمي خدمات عضاء المنظمة ، ان المشكل الاداريه المميزه في المنظمات التطوعية ينشئ من حقائق كون الإسهامات لا تأتي إلا على شكل عمر إضافي ، و مكان أن يمكن مختلف اسبابهم نوبات متعددة حول هدف المنظمة ، وان هدف المنظمة يمكن ان يحتل مكانة متواضعة في نظام قيم المشارب إلى درجة انه لا يمنع إلا حافز طفيف لروح التعاون بناء على هذا ، يشاطر المتطوع كثير من السمات المصرة لعمل في عمل تجارى ، رغم أن الأول يسهم بخدماته للمنظمة بدلاً من ماله .

تكييف هدف المنظمة :

إن هدف المنظمة ليس مادة حال من الاحوال شئ حاسم ، ولكي تعيش المنظمة فين عليها ان تصنع نصب عينيه هدف يعرى عملياً^{١٣} ، بحيث يطلون لها الموارد

(٢) كلمة عمل استخدمت بمعنوم بوسى هذا للإشارة إلى أى شخص -سواء عميل و مشرع أو متطوع - لهدف المنظمة قيمة شخصية بالنسبة له

لضرورية لدعمها . ومن ثم فإن المنظمة تكيف باستمرار أهدافها كي تستجيب للتغيرات في قيم العملاء ، أو لتضمن إحلال مجموعات جديدة منهم مكان المسحبيين . يمكن للمنظمة أن تتخذ أيضاً إجراءات خاصة كي تجعل أحد أهدافها مقبولة من طرف العملاء: مثل الدعاية ، والبيئات ، والإشاعة بكل الطرق .

وهكذا رغم صحة القول بأن سلوك المنظمة يهدف إلى الوصول إلى هدفها ، فهذه العبارة غير تامة ، لأن هدف المنظمة ، في الواقع ، يتغير استجابة لضغوط الذين يمثل تحقيق هذا الهدف مصلحة شخصية لديهم

بصفة عامة ، فإن تعديل هدف المنظمة يمثل اتفاقاً بين مصالح عدة مجموعات من المساهمين المستقبليين لهدف تأمين تعاونهم المشترك ، وذلك في لحالة التي يكون كل فريق غير قادر بمفرده على الوصول إلى عاياته دون أن يكون مؤارراً بغيره . من هذا المنطلق ، فإن الحالات التي يتطابق فيها هدف المنظمة تماماً مع الهدف الشخصي للمساهمين الذين تكون لهم مصلحة بصفة خاصة في تحقيق هذا الهدف حالات قليلة . لهذا النوع من الأفراد ، تكمن المشكلة الرئيسية في معرفة ما إن كان هدف المنظمة قريباً بشكل كاف من هدف الفرد الشخصي ، كي يمكنه من اختبار الالتحاق بالمجموعة عوض أن يحاول الوصول إلى مبتغاه وحده أو أن يشارك في مجموعة أخرى . هذا الاتفاق ، كما سرى لاحقاً ، يدخل بالضرورة في لحالة التي تكون فيها لمجموعة التي يدير المنظمة هي نفسها المهتمة بهدف المنظمة مباشرة ، أو أن لدافع لدى تحصل عليه من المنظمة هو من نوع آخر .

ولاء الموظفين لهدف المنظمة :

رغم أن هدف المنظمة من الأهمية بمكان بالنسبة لسلوك المشاركين المسمين به "العملاء" فإن جل أعضاء المنظمة بقریباً يكونون منشعبين بهدف المنظمة بدرجة أعلى أو أقل ويتأثرون به في سلوكهم . لقد سبق إبراز هذه الظاهرة في حالة المنظمات التطوعية كما ينطبق ذلك ، وإن كان بدرجة أقل ، على المنظمات الحكومية وتجارية . إنه عنصر مهم من عناصر الولاء للمنظمة . إن كان الهدف يعطى أي

مظهر من مظاهر المنفعة . فإن أعضاء المنظمة ، الذين يكون تركيزهم ، دائماً موجه صوبه ذلك من خلال عملهم اليومي ، عملهم اليومي يوجه كل لانتباه نحو هذا سوف يدركون حجم أهميته وقيمته (وغالباً ما يكون هناك غلو في تلك لأهمية) ، ومن ثم فإن تحقيق ذلك الهدف سيجعل له قيمة شخصية بالنسبة لهم . وسنرى لاحقاً ، فضلاً عن هذا الولاء نحو هدف المنظمة ، إن هناك ولأناً طبيعة مختلفة جداً يمكن أن يعمو بين الموظفين . وهو ولأناً نحو المنظمة نفسها والاهتمام باستمراريتها وبموها .

حوافز مشاركة الموظف :

الحافز الشخصي ، الأكثر بدهة والذي يدفع لعامل في منظمة غير تصوعية هو الأجرة او المكافئة التي تمنحها له . إنها سمة مهمة ومميزه لعلافته بالمنظمة ، التي لا يمنحها في المقابل خدمة خاصة فحسب ، بل بحرص بها بغير اكتراث وقته وطاقتة . إنه يضع هذه الطاقه والوقت تحت تصرف مسيرى المنظمة ليس يمكن لهم التصرف في ذلك بما يرويه ملائماً . وهكذا فإن علاقة العميل (بالمنظمة لتجارية) وعلاقة الموظف بشان في عقد ، ولكنها عقود من مختلف الانوع . يرحم عقد العمل تحقيق علاقة سلطه مستمرة بين المنظمة والموظف .

كيف يكون ذلك ممكناً ؟ لماذا يوقع الموظف شكاً عني بياص - على سبيل المثال - فور السحافه بعمله ؟ أولاً ليس لهذه الأخيره من وجهة نظر المنظمة - أي منفعة في حدث الموظف على الانضمام إليها . إذا لم يكن لديها القدرة على احضاره لسبب التنظيم وذلك من خلال سلطتها ، ثانياً من وجهه نظر الموظف فإن الطبيعة لدقيقة للأنشطة التي يخصص لموظف لها وقته ، يكون إلى حد ما غير مرتبط بها نسبياً . وإذا بقيت الأوامر التي تصدره له المنظمة في حدود القبول ، فإنه يحدد سلوكه حسب إرادته المنظمة .

ما الذي يحدد مدى منصفة القبول التي هي داخلها يقبل الموظف سلطنة لمنظمة داخلها ؟ إنها بنقلو - بدهة - بطبيعة وحجم الحوافز التي يمنحها المنظمة . فضلاً عن الآخر لدى يتقاضاه ، يمكنه تقسيم المكانه ولهيبه التي تقدمها له رتبته داخل المنظمة .

ويمكنه أن يهنا بعلاقات العمل التي يتبادلها مع المجموعة التي ينتمي إليها ، عند تحديد مهمته ، فإن المنظمة مطالبة بالأخذ في الاعتبار الوقع الممكن لأوامرها على تحقيق قسمها من طرف الموظف . إذا كان الموظف يتمسك بمكانة موظف إداري مثلاً ، ومن الممكن أن يرفض كلياً المهام التي بحرمه من هذه المكانة حتى ولو كان العمل المطلوب منه ليس في ذاته معقوئاً ولا صعباً .

يعطى الأفراد قيمة مختلفة جداً لفروض الرقبة كحواجز من أجل المشاركة (هي البضيم) الرقبة هي طبعاً حافز اقتصادي وذو أهمية أيضاً وقد أشار بوريف جاردر Burleigh Gardner إلى الأهمية القصوى لبطورية إدارية بوجود بعض الأفراد "الحركيين" جداً لحل المنظمة ، في الأشخاص الذين يكون لديهم رغبة قوية في التقدم . وقد يكون من الخطأ (التي تجنبها جاردر Gardner بعناية) أن نفترض أن هذه الرغبات تعطي حافزاً قوياً لكل الأفراد (٤) .

تجذب أعضاء المنظمة - المسمين بـ "الموظفين" - مجموعة متنوعة وكبيرة من الحوافز المادية أو غير الملموسة ، التي هي بصفة عامة غير متعلقة بتحقيق هدف المنظمة ولا حتى بحجمها ولا بنموها ، مقاس ستعدهم لتقبل فكرة الانصياع لقرارات التنظيم خلال فترة العمل . إن مجال قبول سلطة المنظمة ليس مطلقاً بغير حدود ، وحدوده يعتمد على الحوافز التي سوف بمنحها المنظمة لمستخدميها . هي الحالة التي تكون فيها هذه الحوافز غير مرتبطة مباشرة بهدف المنظمة ، فإن تعديل هذا الهدف لن يؤثر على إرادة الموظفين للمشاركة ، وبالتالي فإن هذه المجموعة الأخيرة سوف يكون لها تأثير ضئيل في تحديد الأهداف .

القيم المستمدة من حجم ونمو المنظمة :

النوع الثالث من النواحي التي تحت الفرد على الالتحاق بمنظمة ما يرتبط بحجم المنظمة ونموها . وفي الاستطلاع الحديث عنها كقيم "الحفظ" أو (الصيانة) . من

(٤) لمزيد من المعلومات حول هذا الجانب وحواجز أخرى لمشكلة الحوافز ، انظر Burleigh B Gardner, Human Relations in Industry (Chicago:Richard D Irwin,1945), خاصة الفصول i and viii .

لصبيحي أن تكون لهذه الفهم أهمية قصوى لدى رجل لا يعمل أو المستكر ومن المعقول جدا كذلك ان يهتم هذا الأخير بالمنفعة وليس بالحكم و النمو باعتدله ، إلى حد ما ، ربح اقتصاد . ولكن هذا الاعتراض من الناحية العملية لا يصمد صوباً لأمرس ، ولأ أن الأرباح توسط عادة بالحكم والنمو ، أو من المفروض ان تكون لها صلة وثيقة بهما وثانياً لأن معظم رجال الأعمال يهتمون بغير مادية كالمكانة والسلطة إلى جانب اهتمامهم بالأرباح هذا الارتباط بالحفاظ على الأهداف هو أيضا أكثر تمييزاً لدى مجموعة من المسبرس المحترفين الذين يمارسون مراقبه حقيقه معظم مقاولات لتجارية الكبيرة .

أهداف المحافظة هذه يمكن ان تعطى أيضاً قدما مهمة بالنسبة للموظفين الآخرين هي المنظمة بدورهم ، وخاصة بنسبه لأولئك المتشطين . تمنح لمنظمة الناجحة والتي هي في قمة نموها أكثر فكثر طرق الوصول إلى المكانة وفرص الرقعة بالقرنه مع منظمة مستقرة لحال أو في وضع متدهور . قيم الصيانة ليست مستقلة كلياً في الواقع عن قيم النوع انبى . رغم أنه ولاعراض تحليلية فقط . سيسحسن معالجتها منفردة .

إن الاهتمام بالمحافظة على كيان المنظمة يكون قاعدة اساسية سولاء التنظيمي ، بعيداً كل البعد عن ذلك الولاء الذي أشربا إليه من قبل إن الفرد يحرص لأهداف المنظمة سوف يعترض على تعديدها بل يستطيع التهديد بالاستقالة في حالة حدوث تعيير جذري لتلك الأهداف والفرد يحرص بحده لمنظمة سوف تدعم التعسرات الظرفية لأهدافها المحسوبة لضمان بقائها ونموها .

قد يكون هذا لولاء بحده المنظمة في الواقع الولاء الأكثر تميزاً للمصنعات ، لتحديرة ولكن هذين النوعين من الارتباط بسوداا هي لإدارة العامة والخاصة ، التحديرة وغير التحارمه منها . بعض الصراعات البارزه بين هذين اسوعين من لولاء تظهر خاصة في المنظمات الاسبه والإصلاحية حيث غالباً ما توجد خلافات شديدة معرفه أي معيار يجب ، تحده لتعديل أهداف المنظمة لتأمين بقاءها . به بدور شكل ، حد سبب لمناصبه من السناليبيين والترتسكنس Stal nist Trotskyist . كما تمت الإشارة إليه سابقاً .

هناك الدواعي لدى قضاة الفرص في مثل هذا لخلاف قد تكون حوافر تكتيكية وليست دنيّة . وقناصوا الفرص بمعالجتهم حظوظ البقاء بغير رضا قد يفضلون كل نصف خبزة بدلاً من لا شيء ، بعد أن الشخص المثالي قد يعالج حظوظ البقاء بطريقة أكثر تفاؤلاً . وقد يعتبر أن امتناعات الأهداف أكثر ثقلًا في الميزان مقارنة مع تحسين حظوظ البقاء . وسوف نتم مناقشة هذين النوعين من الولاء بالتفصيل في فصل لاحق

توازن المنظمة وكفاءتها ،

مقياس القيمة لأساسي المستخدم في اتخاذ القرارات داخل تنظيم ما يتم اختياره للمنظمة مبدئيًا من طرف الفريق المتحكم أي الذي له السلطة لتشغيل المساهمين إذا كان الفريق الذي يستحوذ على السلطة القانونية ليس في مستوى ممارستها ، فإنها بطبيعة الحال ستنتقل إلى أفراد أقل درجة في السلم الإداري .

وأياً كان نوع الفريق الذي يملك سلطة تحديد مقياس القيمة ، فإنه سيبدل ما في وسعه لعرض قيمة الشخصية سواء كانت هذه الأخيرة تتلاءم مع أهداف التنظيم أو أهداف المحافظة أو الأرباح . . إلخ . ولكن هذه السلطة لا تعني أن ممارسيها يمكنهم توجيه المنظمة بكل حرية في المسار الذي يرغبونه لأن السلطة لا تنسحب إلا في الحالة التي يظهر فيها الفريق المتحكم قدرة على منع حوافر مغرية بما فيه الكفاية لكي نحفظ بمساهمة الأعضاء الآخرين في المنظمة . لا نهتم الخيارات الشخصية للفريق المتحكم ، فإن قراراته ستكون موسومة بشكل قوي وبشكل لا يستطيع معه هذا الأخير الوصول إلى أهدافه الخاصة من خلال المنظمة إلا إن كان في مستوى المحافظة على زيادة المساهمات بالنسبة للحواهر أو على الأقل المحافظة على توزيع بينهما

لهذا السبب ، سيرهن الفريق لمتحكم مستقبلاً - بعض النظر عن قيمة الشخصية - على اقتناصه للفرص أي أنه سوف يبدو أنه مدفوع بشكل كبير إلى الرغبة في المحافظة على بقاء المنظمة . إنه من المفيد بدون شك تجسيد هذا بطريقة أكثر عمقاً انطلاقاً من أمثلة مأخوذة من منظمات مختلفة جداً .

توازن المنظمات التجارية :

يمكن أن نتوقع عادة من أن مسيرى لمنظمات تجارية يركزون على الأرباح والمحافظة على بقاء المنظمة^{١٢} . إنهم يحاولون الحفاظ على توازن مقبول بين مدخولات المساهمات الداخلة ، والخوافز الخارجة حسب طريقتين الأولى تصوير هدف المنظمة حسب طلب العميل ، ثانياً باستخدام الموارد المتاحة من مساهمات نقدية ووقت الموظف وطاقتهم بطريقة تدفع هؤلاء إلى الحصول على الحد الأعلى من الحوافز وتقديم أعلى النتائج من تلك الموارد . إن محصناً تفصيلياً لهذا السياق يودى في نظرية يطلق عليها الاقتصاديون اقتصاد المنشأة . إن شرع في هذا التحليل هنا يجب على مع هذا الإشارة إلى نقطة وهي أن النوع الثاني من استعداد "عطاء كبر قيمة للموارد بشكل موزن مع هدف المنظمة - جعل من الكفاءة معديراً رئيسياً للقرار داخل المنظمة بأن هذه لصيغته ذات كائن المنظمات التجارية تبرهن عن قنصها للحرص في تعديل أهدافها .

يستطيع أن يسأل المرء حين هذه المنظمات لتجارية بصفة عامة راءياً إلى الإبقاء على أهداف شيء ما ثابتة . لجواب على هذا له ثلاثة أوجه : أولاً أن هناك تكاليف صانعة مما يؤدي إلى تعديل سريع وفعوري مرعوب فيه بشكل حتى من طرف مصحة المحافظة على المنضمه . ثانياً تكتسب المنظمة مهارة في مبدن خاص في مواقع التكلفة الصانعة غير ممنوسة او بمعنى أكثر دقة مصدر القوة الصانع . وحيثما تكتسب المنظمة رضاء العملاء ، الذي يعد بدوره مصدر قوة صناعاً من الصعب نقله إلى قطاع آخر من الأنشطة . بعبارة أخرى ، فإن تغير الأهداف بترحم عموم بفعالته أقل في استعمال الموارد (تكاليف ضابغة ومهارات عمية) وصياغ بعناصر الصغير التي تصبح تحت لنصرف لكي يحافظ على توازن مناسب (رضاء العملاء)

{١٢} قد يكون هذا أقل صديق في السبب - لأخبره من لسواب لمصحة هي المعاملات التجارية الحديثة سريعة سعيه أكثر منها في أخرى هي بعض التفاوتات ، خاصة في حقن الموارد . عامة فقد تم طرح عصبوية الثقة التي نفوذ لمجموعة لتحكمه لسيطه بتعرف بنفسه .
بمشيا مع هدف المنظمة .

توازن الأجهزة الحكومية ،

يعد العمل أى الهيئة التشريعية - فى الجهاز الحكومى . مجموعة التحكم اقصوى ونظراً لأن هذه المجموعة قد تسهم فى جلب أى موارد مأللة تحتاجها المنظمة لكى يصل إلى هدفها ، فإنه غير طبعى أن يكون هذا النوع من لبطمات نظاماً ذا توازن ، عند القيام بعملية تحليل عادية . ستطبع أن نتوقع من أن التعديلات الطرقة لمناسبة للهدف تكون أقل اعمساراً من المنظمات من هذا النوع بالمقارنة مع المنظمات التجارية .

وإذا قمنا بتحليل دقيق فإننا نجد ميلاً نحو التقليل من أهمية تلك لقروق . أولاً أن المشرع والمختب المستجيبين (للك الفروق) لهما ذواق وأهداف متغيرة .

ثانياً المراقبة المصنقة من طرف القسم التشريعى على المنظمة العامة هى فى العال سلبيه وعامة نسبياً ، وأنه فى العال أو تقريراً دائماً- يرجع الفضل فى أخذ المبادرة ونحدد أهداف المنظمة إلى المسيرس الإداريين فى الإدارة العليا . يمكن أن يكون هذا الفريق متشعباً يعمق بأهداف المنظمة مع عايات احفاصة أو الاثنين معاً ، وهى حدود حرية حركته يمكنه أن يلعب دوراً قريباً جداً من الفريق المسير فى المنظمات التجارية .

كيفما كان الأمر فإن الكفاءة تحلى مرة أخرى كمعيار رئيسى سمر داخل المنظمة العامة ، بما أن مجموعة المتحكمين يسعون جاهدين للوصول إلى أقصى عدد من أهداف المنظمة ، كيفما كانت الطريقة التى أتت بها تلك الأهداف ، مع الموارد المتاحة .

التوازن فى المنظمات الخاصة غير الربحية ،

إنه من المحتمل أن المنظمة غير الربحية (نقابة أو مدرسة خاصة مثلاً) تختلف كثيراً عن المنظمة الاقتصادية التقليدية من عدة أوجه ، فمن جهة ، لا يوجد هناك تضارب مما قد يحدث دائماً فى مصمص الأعمال بين اببحث عن الربح وبين الأهداف الأخرى التى تم ذكرها . زيادة على ذلك من المحتمل أن خصص أولئك المتحكمون فى المنظمة لهدفها ، ومع بقاءه عنصر مهم فى بوارن هذه المنظمات ، فإنه من المحتمل أن يحدث عن ذلك انتهاز للفرص من نوع تكتيكى . من جهة أخرى يلعب معيار الكفاءة

في هذه المنظمة نفس الدور الذي يلعبه في المنظمات الأخرى السالفة الذكر .

عناصر مشتركة :

هذه الأمثلة ربما قدمت فكرة عن النوع الكبير في أشكال المنظمة . فالقارئ يستطيع دون شب اقتراح أشكال جديدة بصرفها من تحريكه الخاصة ، و لا يكون واعياً بمختلف التعريفات التي يمكن ان تتعرض لها هذه الأشكال ، خصوصاً مع بوعد التحفيز لدى الفريق المتحكم .

يمكن تطبيق نفس التحليل على جزء من المنظمات أي على الأقسام ، والوحدات والقطاعات التي تشكل تلك المنظمة . فالإداريون الذين يسيرونها ، وفي حدود حرية التصرف المتاحة لهم ، ينصرفون بطريقة متشابهة (ممثلة) كلياً للمجموعات التي تراقب المنظمات المستقلة .

هذه الأمثلة متنوعة نمره على ان هناك على الأقل عنصرين مشتركين لدى جميع أشكال للمنظمات أنها تتوفر كلها على واحد أو عدة ليات للتوازن وكلها تجعل من الكفاءة معياراً رئيسياً لاختيارها الإداري .

معيار الكفاءة :

يشغل معيار الكفاءة أهمية قصوى في اتحاد المنظمة للقرار ، الشيء الذي يجعله احصص له فصلاً كاملاً . قبل إثارة هذا النقاش فإن من المناسب دون شب إعطاء هذا المصطلح تعريفاً أكثر دقة . في حالة وجود حلين لهما نفس التكاليف ، فإن معيار الكفاءة يرمي باختيار الحل الذي يسمح بتحقيق الأهداف المبوعاة بطريقة افضل . فاد كان الحالت يعطيان نفس النتائج ، فإنه يجب اختيار الحل الأقل تكلفة .

عندما يكون الموارد والأهداف و التكاليف كلها متعبرة ، فإن المنظمة لا تستطيع التمسك بمعيار الكفاءة فقط لكي يحق قراراتها . عندما تكون قيمة (مقدار) الموارد والأهداف محددة - وتغلت من مرقة المدير - تصبح الكفاءة معيار محدد في الاختيار الإداري .

خاتمة :

وصفت المنظمة في هذا الفصل بأنها نظام توازن يستقبل مساهمات على شكل أموال أو مجهودات ويجازى هذه لإسهامات في المقابل عن طريق سلسلة من الحوافز. وبين هذه الحوافز يتجلى هدف المنظمة ألا وهو المحافظة على بقائها و لتوسع فيها ، وكذلك الحوافز المستقلة عن هذين العنصرين .

يشرف على الحفاظ على توازن لمنظمة الفريق المتحكم دو لقم لشخصية المتنوعة ، ولكنه يضع على كاهه مسئولية المحافظة على حياة المنظمة حتى يتسنى له الوصول إلى تلك القيم .

الفصول المتبقية من هذا الكتاب سوف تشمل توسعاً للمواضيع التي تناولناه إلى الآن سوف نعالج عن قرب علاقة السلطة ، كما سوف نقوم بتحليل لمفهوم الكفاءة وسنناقش بطريقة أكثر تفصيلاً لولاء التنظيمي والآليات التي بواسطتها تؤثر المنظمة على الفرد . بعد هذا سيكون من الممكن رسم صورة شاملة لشكل وبنية المنظمة ومراحل عمليات اتخاذ القرار وفي إدارة .

تعليق وملاحظات على الفصل السادس :

يتم هنا في هذا التعليق مناقشة موضوعين مهمين ، أولهما التفريق بين الدوافع والبواعث والأهداف والعوائق التي تحول دون ذلك ودور هذه العوامل في عملية اتخاذ القرار وثانيهما أنواع بيئات العمل التي تقدمها منظمات خاصة للموظفين ، وكيف يتفاعل العمل مع حوافز الموظفين وحياتهم عامة .

حول مفهوم هدف التنظيم^(٦) :

في الفصل السادس تمت مناقشة استمرارية المنظمات وبجاءها من حيث الأهداف

(٦) هذه البعائبات تمثل مراجعه حديه لورقة علميه كتبتهما تحت هذا العنوان ،التي تم نشرها في دوريه علوم الإدارة ١٩ ٢٢ (١٩٦٤) والتي استخدمت بعد أخذ الإيس انا مدين لسيّد Her bert Kaufman ، لملاحظات القيمة حول النسخة الأصلية .

البنظيمية ومن حيث نوعان من الاهداف الشخصية (مثل الحصول على مكافآت لها علاقة بنمو المنظمة ومباحها ، وكذلك الحصول على رواتب ومكافآت أخرى ليست لها علاقة وصيدة بالمنظمة) . والاهداف التنظيمية التي تعتبر حوافز فردية للمشاركة في النشاطات التنظيمية واهداف المنظمة (مثل إنتاج البضائع وتقديم الخدمات) تعتبر ذات أهمية مباشرة للعملاء و أيضاً بالأغراض لشخصه للمساهمين و كبار المسئولين في الإدارة التي تحصر الفئة الأولى وتلك التي تليها من الموصفين عموماً ، ورغم أن هذا يعد تبسيطاً للمسألة إلا أنه يشير إلى كيفية سعي المنظمات إلى التعاون لهذه وذلك بتشجيع المصالح الفردية .

ولكن هناك بعض الغموض في استخدام المصطلحات هنا ، إن نسمى مجموعه معينة من الاهداف (تلك التي بها أهمية مباشرة لدى العملاء) بنظيمية ، والمجموعتين الأخرى الشخصية شوضح الأمر قليلاً بحاجة عوض ذلك إلى التقريب أولاً بين الحوافز الفردية بمشاركة في المنظمة من جهة ، وثانياً العوائق التي تتداخل مدشره في الاهداف كمقدمات منطقية لاتخاذ قرارات التنظيمية^(١) والفصل السادس موجه لفئة الأولى ولا يتحدث كثيراً عن الفئة الثانية في هذا التعليق سوف نستخدم مصطلح "الدوافع للإشارة إلى الأغراض الفردية (العملاء ، والموظفين وأصحاب العمل) ومصطلحي "الاهداف و الحوافز للإشارة إلى لقواعد استخدمه في عملية القرارات التنظيمية .

بطلاً من السلطات القاموسية يمكننا تقدير أن حوافز المالكين وكبار المسئولين يمثل المؤشرات الرئيسية للأهداف التي تتداخل في صنع القرارات التنظيمية . لا أننا نلاحظ كثيراً أن الأهداف التي تستند إليها القرارات لا تتوافق كلياً مع هذه الحوافز بل يتولى المديرون والموظفون تعديلها كل على حده وعدمه سنسبح أن لحوافز الأخرى لمديرين والموظفين هي التي تحكم السلوك التنظيمي وتحدده . يبدو أن الأمر ليس

١- المدخلة الحديثة بمحاشي عامة مع اراء رملاني R. M. Cyert and J. G. March لكن ليست مشابهة بها تمام لقد ناقشوا الاهداف التنظيمية في الفصل الثالث من A Behavioral Theory of the Firm (Englewood Cliffs, N.J. Prentice- Hall, 1963)

كذلك حيث إن أنواع السلوك التي يسبح عن ذلك هي التي لا يمكن توقعها فيما لو لم التشاور بشكل صحيح بين المديرين والموظفين وتحقيق الانسجام المطلوب

المعايير المتعددة للقرارات :

الخطوة الأولى لتوضيح الأمر تتمثل في تحديد الفروق التي أشرنا إليها للحظة بين الأهداف من جهة والدوافع من جهة أخرى ، بالنسبة للأهداف نقصد بها القواعد القيمة التي تؤدي إلى عرض تعديدية معلوماتية للقرارات ودفعها . وبالنسبة للدوافع نقصد بها الأسباب أياً كانت التي تؤدي بالأفراد إلى اختبار أهداف معينة (حلاًفاً لغيرها) بقصد اتخاذ قرارات معينة . انطلاقاً من هذه الفكرة فإن علينا الآن اختبار كيفية دخول الأهداف في صنع القرارات بغض النظر عن الوضع لتنظيمي .

مثال . هي السنوات الأخيرة تعلمنا كيفية بناء نماذج أبحاث عمليات أساسية سوصول إلى القرارات النهائية . مثالنا يستخدم نموذج برمجة أمقماً لسرح الظروف المحيطة باتخاذ القرار . الترجمات الإنجليزية تقدم لنا فوضحاً للمعادلات اللازمة حتى نتبع المثال بالرجوع أو بدون الرجوع إلى مسائل الجبر^(٨)

إن قضية التعديدية المثلى هي مشكلة فريدة للبرمجة الأفقية أو الخطية . لدينا كمية من الطعام مثلاً وأسعار محددة ، والسعرات الحرارية الموجودة فيها ، وكذلك المعادن والفيتامينات . كما أعطيت لنا مجموعة من متطلبات التغذية التي قد تشمل أقل عدد من احواد العدائية اليومية اللازم تناولها من كل من هذه الأشياء السابقة . إن مشكلة الوجبات تتمثل في إيجاد قوائم فرعية للأطعمة ومحتوياتها الغذائية التي تتفق مع متطلبات التغذية بأقل التكاليف . يمكن تحديد لمشكلة كما يلي

(٨) هناك العديد من المنشآت الإعدادية لسرحه الأفقية في أدبيات علوم لإداره . لمعالحة قضية مثل وجهة نظر المقترحة هنا ، انظر

A. Charnes and W. W. Cooper, Management and Industrial Applications of Linear Programming (New York: Wiley, 1961), chap 1

انظر كذلك
Charnes and Cooper, "Deterministic Equivalents for Optimizing and Satisfying Under Chance Constraints," Operation Research, 11:18-39 (1963)

دعنا نعطي أرقام الأطعمة المختلفة من ١ إلى N وعناصر التغذية الرئيسية من ١ إلى M . ودعنا نفترض أن X_i يمثل كمية الـ $(i$ th) الغذائي في لوحة ، Y_j لعنصرها إجمالي كمية عناصر التغذية $(j$ th) وأن P_i سعر الطعام . لتعبر أن a_{ij} هو كمية العناصر الغذائية $(i$ th) في الوحدة الغذائية لدى طعام الـ $(j$ th) . و b_j هي لمطبات لانس لعناصر التغذية $(j$ th) وأن c_j هو التفاوت المسموح به في هذه المعادلات (مع الأخذ في الاعتبار بأن بعض النسب مثل b_j قد تعادل صفر . وأن بعض النسب في الـ c_j لا نهائية) فنكون المعادلات إذا كما يلي

$$\sum_i a_{ij} X_i - Y_j = 0, \text{ for } j=1, \dots, M; \quad (١)$$

وهذا يعني أن الاستهلاك من العنصر الغذائي للمجموعة j th يحتر مجموعته كميات ذلك العنصر لكل من الوجبات المستهلكة . وعندها يمكن إيصاح متطلبات سعوية كما يلي

$$C_j \geq -Y_j \geq b_j, \text{ for } j=1, \dots, M; \quad (٢)$$

وهذا يعني أن كمية لإجمالي لعنصر $(j$ th) يجب أن تقع بين b_j و c_j . وأن كمية أي غذاء مستهلك يجب ألا تكون سلبية رغم أنها قد تكون صفر أو

$$X_i \geq 0, i=1, \dots, N \quad (٣)$$

أخيراً نحدد أن التكلفة الإجمالية للوحة هي كما يلي في حدود الدنيا

$$\sum_i X_i P_i \quad (٤)$$

وهكذا فإن اوجبة التي تلبي جميع العلاقات (٢) و (٣) و (٤) يمكن أن يطلق عليها الوجبة البهائية (رغم أن هذا ليس هو الحل الوحيد) . وأن الوجبة التي تلبي المعادلات غير المتساوية (٢) و (٣) (المسماء بالعوائق أو لحدود) هذه الوجبات غير المكلفة بالضرورة يمكن تسميتها بالوجبات المجدة .

ما هدف اتخاذ لقرار حول الوحدة الغذائية؟ يمكننا لقول إن الهدف هو الحد من تكلفه الوجبات المتكفئة وبهذا نفحص من الحالة (٤) . هذا المعيار يركز على الجاب

الاقتصادي كهدف ويشكل دليل يجب أن يركز اهتمامنا على متطلبات التغذية (٢) ويمكننا القول إن لهدف هو إيجاد وجبات مرضية ومتكفئة غذائياً و اقتصادياً بنفس الوقت . وبالرغم من أننا سنظل نذكر التكلفة إلا أن هدفنا الرئيسي قد أصبح الآن هو إيجاد الوجبات الغذائية المتكافئة والمفيدة .

العلاقة بين الدور المعياري (٤) والعوائق (٢) يمكن جعلها متناسبة أو متوازنة بشكل أكثر دعنا نعدل المعادلة (٤) بالمعادلة الجديدة والتي تمثل العوائق

$$\sum x_i p_i \leq k \quad (5)$$

أي بمعنى أن تكلفة الوجبة كاملة يجب ألا تزيد عن مقدار معين ثابت K .

وهكذا نجد أن مجموعة الوجبات المجدية قد حددت بتلك العوامل التي سقف مع (٥) و (٢) و (٣) . وبما أن الشروط الدنيا قد تم تجاوزها فلا نجد أساساً واضحاً لتفضيل وجبة على أخرى .

بموجب بعض الظروف يمكن ، رغم كل هذا ، تحديد مجموعة الوجبات المقبولة بالمجموعة الفرعية المجدية من جهة التكلفة . ولنفترض أن جميع عوائق التغذية (٢) تمثل قيوداً دنياً وأننا قد فضل شكل دائم بقاء الأشياء على حالها أو نفضل أكبر حجم من عناصر العذبة بدلاً من جزء بسيط . يمكننا القول إن لوجبة A محكومة بالوجبة B كانت تكلفه B لا تزيد عن تكلفه الوجبة A ، وإذا كانت الوجبة B تحتوي على الأقل عى ما يكفي من كل عنصر تغذية كما هو الحال في A ويسمى الاقتصاديون مجموعة الوجبات هي الوجبات المجدية التي لا تخضع لسيطرة وجبات أخرى في تلك المجموعة نفسها مجموعة الحد الأقصى أو مجموعة الباريتو (Pareto)

نفصيلنا لمجموعة على أخرى من الوجبات في مجموعة الحد الأقصى سوف نعتمد على الأهمية النسبية للتمييز بين المواد الغذائية وكمياتها النسبية . وإذا كانت التكلفة تمثل العامل الرئيسي لتقويم الوجبة فإن علينا مرة أخرى اختيار الوجبة التي تم مررها تبعاً للمعيار (٤) . ومن جهة أخرى إذا أعزنا اهتماماً بالعلأ لعنصر لتعددية (ج) فسوف نختار عموماً وجبة جيدة-أي وجبة تكون فيها كمية عنصر (ج) أكثر ما يمكن . وهي

حدود مجموعة العوائق فقد يكون من المعقول أن يصبح هدفها هو أي تحديد يفودنا إلى اختيار عضو معين من المجموعة القصوى المفيدة .

لكن إذا كاب الفيود كمئة بشكل قوى أو العائق التي تحول دون تحقيق الأعراض المطلوبة عندها محد أن المجموعة المحدية ، وبالتالي مجموعة باريو لقصوى صغيرة جداً بحيث نجد أن العوائق ذات تأثير على الوجبات واختيرف من حيث لتكلفه الدس . فمثلاً إذا اعتبرنا أن أحد المتطلبات الغذائية سفق مع عوائق الميرايه والتكلفة (٥) عندها يمكن اعتبار التكلفة الانب لخار الأخير المدح المؤثر على خبار الوحدة

بموجب هذه الظروف فمن الأفضل تحاور فكرة أن تحاد القرار يمكن وضعه من حيث الهدف المقصود لهذه المجموعة أو تلك . بدلاً من ذلك فمن الأفضل التحدث عن مجموعة كاملة من الأهداف كما والأعراض كما هو الحال لمجموعة المعذبات أو المور العداية وقيود الميزانية التي يحاول صانع القرار الأحد بها . وترجمة ذلك إلى مثل شعنى يمكن القول إذا تركتموى أحد العوائق ، فلا يهمنى من سيختار المعيار لأقصى .

المعيار المتعدد فى المنظمات :

إن طئعت على العلاقة التنظيمية لثالث ، ولنفرض أن ظروف القرار قد نحت عن لصروف التجارمه لشركه معينه تقوم بتصنيع البصائع لتجاريه بحيث إن المواد العداية تمثل المطالبات الرئيسية لعوامل الأسعار والمكونات لعدائية المتوافرة وتحديدنا من قبل لشركة . ويتخفيض تكلفه امود العدنيه التى تلبي المعايير الغذائية المطلوبة لتحقيق الربح الأقصى من بيع المواد العداية تخفص استكلفه بمثل الأهداف القصوى لأرباح الشركة .

يمكننا بشكل مبدئ القول إن هدف الشركة المورده هو ترويد عملاتها بأفضل المواد العداية المتوافرة من حيث افوائد الغذائية والأسعار المعقولة ، وهذا هو المرجح وهو ما يقصده الناصقون باسم رباب الصناعة أن الهدف لنحارى ليس هو الربح فقط بل الناتج المفيد والصحيح للبصائع وتقديم الخدمات المناسبة إذا وسعنا نموذجنا

بتحويل بعض الأسعار أو استبدالها بالعوائق أو القيود بدلاً من تحديدها بشكل ثابت فبمكاننا تدخل أغراض أخرى مثل أرباح الموردين أو العمالة ودورها وارتفاع الأجور وما شابه ذلك^(٩) .

ولختصر المناقشة إلى الآن كما يلي في حالة صبح لقرار العمل المقبول يجب تلعة أو اتخاذ مجموعة من المنطيات من جهة ، والقيود من جهة أخرى . أحياناً نجد أن بعض هذه المتطلبات يتفرد وحدها وبميزر باعتبارها لهدف من اتخاذ الإجراءات المفيدة . لكن اختيار إحدى القيود من بين مجموعة معينة يتم بشكل عفوى وغير مدرّوس . وفى العدد من المناسبات نجد أنه من الأجدى الإشارة إلى مجموعة معينة من المتطلبات باعتبارها هدف الإجراءات (المعقد) هذه اسليجة لخنامية منطبق سواء على اتخاذ القرارات الفردية أو التنظيمية عامة .

البحث عن طريقة العمل والإجراءات اللازمة :

فى الفصل الخامس رأيد أنه فى معظم الحالات الواقعية يجب البحث والنقصى عن طريقه العمل وتصميمها وتحليلها أولاً . فى البحث عن حل مرض نجد أن الأهداف والقيود قد تلعب دوراً مهماً بطريقين ، أولاًهما أنه يمكن استخدامها لتحليل واستعراض الحلول المقترحة (توليد بديل) . وأخراهما أنه يمكن استخدامها لاختبار توافق الحلول المقترحة وكونها مناسبة أم لا (الاختبار البديل) . المجموعة الأولى من القيود سوف يبدو لنا أنها الأقرب لتحقيق ما يشابه الأهداف عامة^(١٠) .

المسئول فى البنك لذى يقوم باستثمار الائتمادات الدالة فى شكل سندات وأسهم يمكن أخذه بوصفه مثلاً على ريادة رأس المال وبالتالي يعد من مشنري الأسهم العامة

(٩) انظر " A Comparison of Organization Theories " وذلك فى مقالتي تحت عنوان Models of Man (New York : Wiley, 1957), pp. 170-182

(١٠) لمزيد من المناقشة حول موضوع المؤلفين والاحصارات فى اتحاد لقرر وحل امشاكل المطروحة . انظر A Newell and H. A. Simon "The Processes of Creative Thinking", in H. E. Gruber, G. Terrell and M. Wertheimer eds Contemporary Approaches to Creative Thinking (New York: Atherton, 1962), وخاصة الصفحات ٩١-٧٧ .

في شركات الصناعة . لا نأمن المسئول النكفي في قسم الائتمانات سيقوم بفحص أية مشنريات ممكنة لتحقيق هذه المتطلبات بحيث يظل الهيكل المالي للبنك صحيحاً وسجلات عائداته مرضيه وموثوقه وهكذا كفه الاعتبارات المذكورة هذه بمكن حسابها من بين الأهداف بعرض هيكله المسندات أو الأورق المالية إلا أن بعض هذه الأهداف قد تؤدي دور حافز لهذه المستندات كالشيكات مثلاً .^(١١)

طرق العمل المتخذة في هذا الإطار توفر لنا تضارباً شديداً بين العبود لتحقيقه للهدف تقريباً والتي تقود التحليل العام من بين العوايق الأخرى لتي تختبر الحلول المحتملة وتقويمها . بسكل عدم نجد أن البحث يتواصل لحين الوصول لى القرار الجدى أو أية بدائل ممكنة أو محتملة أى جزء من المجموعة من العثور عليه أو الوصول إليه يعتمد بشكل حاسم على نظام أو طريقه البحث التي تؤدي المتطلبات فيها دوراً حافزاً أو اخسارياً

في حالة وجود أشخاص متعددين نجد أن تحقيق أعراس شخص ما قد تمثل عوائق لشخص آخر أو مضار له . الجهة الصانعة المسئولة عن التوريد قد تسعى لإنتاج المواد الغذائية بسعر معتدل تماماً وباللالي بسبب البحث عن مكونات استتحت الجديده المواد الغذائية على أية حال يجب أن تلبي المواصفات الغذائية المحدده مزارع المواد الغذائية قد تبحث عن النوعية الأمثل للغذاء ومن ثم يبحث عن المشتري أو الجهة الصانعة التي تشتري هذه السلع .

لماذا لعدائية يجب أن تكلف ما لا سمح به لمورد المتاحة ؟ فإذا كانت هذه المواد عالية لثم فوجب الاستعفاء عن أحد العنصرين (الجودة أو الكمية) أو يكون ذلك على حسابهم . وهكذا يتم البيع إذا كانت كمية الطعام بحقق متطلبات كل من الجهة الصانعة و المزارع على حد سواء .

هل للصانع والمزرع أهداف متماثلة ؟ هذا قد لا يتحقق بشكل واقعي فعلى . مثلاً نجد أن المزارع يريد اشترء بثمر رخيص ، في حين يريد الصانع البيع بثمر غالي

G. P. E. Clarkson, "A Model of Trust Investment Behavior," in Cyert and March, op. cit. (١١)

فإذا تمت الصيغة التي تلبي متطلبات كل الطرفين فبعدها يحقق الهدف المشترك في الحالة التي تقتصر على التنافس الأفضل نجد أن العوائق تضيق فحوة لجدوى الاقتصادية المطلوبة وتحدد كمية الصانع اللازم تبادلها وأسعار هذه الصنعة .

من دقة وأحكام الحالة المفتصرة على التنافس الأفضل يجب ألا تعمينا عن حقيقة أن معظم الحالات الواقعية لا تناسب هذه الحالة من الناحية النموذجية . نجد أن البدائل المتاحة صعبة ومجهدة ومكلفة الثمر . وبشكل نموذجي نجد توفر الكثير من البدائل المحتملة فمثلاً خطة تطوير وادي مائي أو حوض مائي لأغراض توليد الطاقة الكهربائية تخضع لأحكام الري والقمر والفيضانات المائية والنواحي السياحية الترفيهية تبدو مغايرة للحطة المستهدفة للحد من الفيضانات والعوامل الأخرى مع أن الخطط الناجمة عن الحالتين الواردين وفقاً يجب لتحقيق منها وصلاحياتها وجمع أبعادها إلا أن خططاً أخرى مختلفة يجب الأخذ بها بعين الاعتبار في كلتا الحالتين وأن الخطط لاختارة خيراً ستحدد النقاط في مجموعة الجدوى الاقتصادية .

سنذكر لاحقاً لماذا تكون هذه المجموعات من العوائق التي تجري دراستها من قبل صانعي القرارات في مختلف مراحل التنظيم منسابة فيما بينها ، علماً بأن صانعي القرارات قد ينقسمون أو يختلفون فيما بينهم حول العوائق والحوافز وعلى ضوء الاختبارات بطرق مختلفة في بعض الشروط والأحوال إذا استخدمنا أهداف التنظيم عامة للإشارة إلى مجموعته العوائق والمشتطات فعندها نستنتج أن المنظمات لها أهداف محددة . أما إذا استخدمنا العبارة بشكل ضيق للإشارة إلى لحوافز فإننا نستنتج أنذاك اشمولية الأقل ولشركة الأقل لأهداف في مختلف مرافق ومراحل التنظيم الواسعة . وأن تكوين الهدف الفرعي وتداخل لأهداف فيما بينها يظل السائد وتبرز الملامح المعينة للحياة أو الإطار التنظيمي . من المهم دائماً توضيح أي من الأهداف هي المقصودة .

دوافع تحقيق الأهداف :

بما أن الدوافع هي التي تدفع المرء لإتباع طريقة عمل معينة وجعلها مرتبطة بهذه

الحوافز . فإن كل عمل وراءه حافز . لكن العلاقة بين الحوافز و لعمل ليست سهلة بهد
 لشكل إنها ترتبط بسلسلة كثيرة من الأحداث والظروف المحيطة فإذ تساءلنا عن هذه
 الأهداف نجد أن مسئول الانتماءات الاستثماري الذي تطرقنا إليه من قبل قد يحسب
 بما يلي: ينشأ احوال اختيار الأسهم لهذه السدادات لاستثمارها المعينة . ونقول كذلك
 إننى أقوم بجمع المستندات التى توفر دخلاً تقاعدياً لعملائى . ويضيف قنلاً إننى
 موظف مسئول عن الانتماءات . وهكذا يرى أن هناك حصوة غير مباشرة بين اجواب
 لثانى والثالث وفيها يكمن اهتمام نظرية لتنظيم بشكل خاص . يبدو أن المسئول فى
 قسم الإنتماءات ليس له مصلحة شخصية فى هذا الدور إلا أن به دور عام فقط
 ومصلحة شخصية فى لعب هذا الدور كموظف فى هذه الإدارة السكية أو المصرفية .

دور السلوك :

فى احياء العملية نجد أن الخط الديالى الذى يميز بين المصالح لشخصيه واحنيه
 ليس حاداً : نظراً لأن الرعات لشخصيه قد يجمع عن اداء لواجب المهنى بشكل كامل
 وأن كلاً من الرعبت و لإحباطات قد تنجم عن عدة عوامل عديدة تحبط بموظف ما .
 ورغم هذا فمن المهم بالطبع التمييز بين إجابات على هذين السؤالين المتعلقين
 بالحوافز و لدوهم لماذا تحافظ على أو قبلت هذه الوظيفة ؟ لماذا سجد هذا القرار
 المتعلق بالاستثمار ؟ السؤال الأول موجه صوب الحوافز الشخصية للقائم بالوصيفة
 المعينة . والسؤال لثانى موجه إلى الأهداف لى تحدد السلوك المناسب نجاح هذا
 الدور أو الوظيفة المعينة .

- شكل مماثل لعملية فحص ادوافع اشخصية عن الأهداف المحددة دور معين حدد
 أن نظرية التنظيم تنقسم أحياناً إلى جزأين فرعيين وهم
 ١ - النظرية التى تحلل وتفسر قرارات المشاركين فى التنظيم .
 ٢ - نظرية صنع القرار فى إطار تنظيمى و لمكونه من جملة من الناس ^(١٢)

(١٢) للمزيد من المناقشة والمراجع . انظر

J G March and H A Simon Organizations (Cambridge Blackwe , 2nd ed., ١99٣), chap ٤

المفصل السادس يعالج الجزء الأول فقط المتمثل في الرعيات والمشوقات ومساهمات أعضاء المنظمة وأثارهم على التوازن التنظيمي .

وفي عزل السلوك الفاعل في الدور التنظيمي عن الحوافز الشخصية نجد أننا نتجرب عملياً من صعوبات الحياة الفعلية . لعمل الرئع الذي نم إنجازة في الأبحاث المهمة في هذا الإطار حول العلاقات البشرية وتنظيمات غير الرسمية والتي أسهمت بشدة في فهمنا للسلوك التنظيمي . قد اهتمت بشكل رئيسي بالظواهر التي تستبعد العوامل لتحريدية إن الرعية في السلطة والاهتمام بالمقدم والطور الشخصي تتداخل في لأهداف الشخصية ولدور التنظيمي نمم تمثل ارتباط الرعيات المهمة والاجتماعية والمعوقات من جهة ثانية بالعمل بحد ذاته .

على أي حال فإن هذا التجريد مفيد في كثير من الأحيان . أولاً نجد أن العديد من القرارات التنظيمية قديلاً ما يؤثر على الحوافز لشخصية . وكمثال بسيط نجد أن توازن دور الرعيات والمساهمات لا يتأثر عامة بالاحتيال ما بين طباعة حرف (أ) أو طباعة حرف (ب) مثلاً . ثانياً نجد أن الحوافز الشخصية قد تتداخل في عملية صنع القرار باعتبارها عوائق ثالثة . وهكذا نجد مثلاً أن عقود الموظفين قد يحدد العمل في إطار ٤٨ ساعة أسبوعياً^(١٣) ولكنها لا تحدد مسار العمل خلال هذه الفترة

إن عزل السلوك الفاعل في الدور التنظيمي عن الحوافز الشخصية له ارتباط وثيق يتسجم مع العقلانية البشرية المقيدة . فمن خلال كل هذه المعرفة الواسعة وكل هذه المواقف والقيم المخاة في ذاكرة الإنسان ، لا يثار منها إلا جزء بسيط فقط في ظرف ما . وهكذا يمكن للفرد أن يتبنى أدواراً مختلفة عندما تثار هذه الأشياء عن طريق الظروف المناسبة بحيث يمكن لكل واحدة أن يجاوب مع الأخريات بطريقة ضعيفة فقط . وفي موقف ما قد يكون الفرد أباً ، وفي آخر عاملاً على آلة ، وفي آخر يتسلى الأبراج العالية . إن لحياة اليومية في الظروف التنظيمية تثير من ذاكرتنا رنمات شيء ما مختلفة عن تلك المثارة عندما يكون الفرد بصدد التفكير في تغيير عمله . هكذا يبدو الوضع - إن إلى حد أن النظام الشخصي للمكافآت والمساهمات لن يؤثر على قراراته التنظيمية .

(١٣) انظر "A Formal Theory of the Employment Relation," in Models of Man, op. cit

إن قدرة الفرد في الانتقال من دور إلى آخر سبجة حركة في حصص عمل الظروف بعيننا . إذن على تفسير مدى الذي تصب فيه الأهداف التنظيمية المدخلة أي عندما تصبح وبوماتيكياً مثارة ومصيفة خلال فترة الفهم بالوضيعة . وكيفية كان الإنسان محفزاً محدث للقيام بهذا الدور أو الوظيفة ، فإن الأهداف والعوائق الموثقة لها تصبح جزءاً من برنامج عملية اتخاذ القرار المحروبة هي الذاكرة والتي تحدد سلوك الفرد لوظيفي

إن قدرة فرد ما على الانتقال من دور إلى آخر تمثل دور اسنة و لجو المحيط الذي يساعد على توصيغ المدى لاستيعاب الأهداف التنظيمية وهي التي سمعت بشكل أوتوماتيكي وتحقق خلال اداء هذا الدور المعين . وبعض النظر عن لحوامر ،لفردية لأصلية لاتحاد هذا الدور نجد أن الأهداف والعيود المرتبطة به تمثل جزءاً من برنامج صنع القرار وتظل مخزونه في لذاكرة التي تحدد دورها هذا السوك ولهمه .

الفروق بين الأفراد :

الفروق بين لأفراد مهم كانت تظل تؤثر بشكل رئيسي على سلوكهم في الأدوار المسجمة مع احواف لبطيمي و لدور لا يعد ممبراً و أنه مجموعة من السلوكيات لروبيية المعتادة من إنه يمثل بشكل خاص تحديد طريقة العمل . وفي لوقت الذي حدد فيه أن السمودح ،المثالي لهذا الدور هو دو اهداف تنظيمية فقط من بين العوامل الأخرى تصبح فيه الأدور الفعلية في المخططات مجانسة ومنصابقة سو ، من خلال الأهداف التنظيمية أو الشخصية على حد سواء .

إن الفروق الفردية في الدور السلوكي نحاوز إلى حد يعدد الفرق في الأهداف لشخصية ولتي تنطلق أساساً من الاختلاف في المعرفة ومساوها . وهكذا حدد أن التدرج المهني التخصصي للممبر يزيد بفرد بقتيات معينة وما شابه ذلك ، التي تتأثر باعتبارها جزءاً من لبرنامج المبعث من هذا الدور . المدير لتفندي متلاً والذي يتمتع بحلفيه قويه في المحاسبة قد لا يجد حلولاً عمية بمشكلات التي نظراً من خلال مدير تفندي آخر أقل خبرة منه . لفرد قد يستوعب الدور ليس فقط في طاره

التخصصي أو المهني بل في الإضرار الشخصي كذلك ، بحيث يجلب لهذا الدور الوظيفي عادات ومعتقدات توفر رصية ثابتة معالجة لعلاقات الحفية وإيجاد الحلول المناسبة . الشخص المستند قد يتصرف بشكل مختلف تماماً عن الشخص البسيط في أداء دور تنظيمي معين .

إن الفسحة المتاحة للتعبير عن الفروق الفردية تكون أصغر ما تكون عندما تعالج الشؤون الخاصة بأدوار وظيفية معينة ، وقد تكون واسعة وشاملة عندما تمارس المبادرات أو اختيار جدول أعمال تنظيمية خاصة ، وهكذا نجد أن الأسس التي يورها التنظيم هي التي تحكم اختيار البدائل أكثر من ماهية بروز أو بعثات هذه البداش وأصولها الفكرية .

نظام صنع القرار التنظيمي :

ما مصاعفات تحديد العوامل السوكنة في عناصر تصميمية وشخصية ؟ إنها تسمح لنا بتجميع برامج صنع القرار لجميع المشاركين بشكل مشترك مع إدراج أفاق الاتصالات في وصف متكامل بنظام صنع القرار التنظيمي . هي أسهل الحالات نجد أن بعض المنصبات أو الإدارات غير المختصة تعود بنا من جديد إلى قضية اتعدية المثلى . إن مصطلحات "الأهداف" و"المتطلبات" و"العوائق" أو القيود التي أوردناها من قبل نجد أنها تنطبق بشكل مماثل مع الحالات أو الأوضاع التنظيمية البسيطة . وفي الحالات الأكثر تعقيداً نجد أن تجريد الحوافز الفردية لا تتجاوز الفروق الشخصية في إطار عملية صنع لقرارات واتخاذها . فعندما نجد أن العديد من الأشخاص العاملين في مهام أو أدوار تخصصية في إطار القرارات التنظيمية فإن الأفراد يتفاوتون فيما بينهم في مجال الاتصالات التي يتلقونها والحواسن العمل للحصول على هذه المعلومات اللازمة . وسوف يختلفون في برامج بحثهم كذلك . وهكذا نرى أننا إذا فهمنا الحوافز الشخصية فإننا نطل بصدد حالات يواجهها ذات أشكال ومفاهيم أخرى مغايرة (انظر الفصل العاشر والتعليق عليه فيما بعد) .

لندرس مثلاً نظام مراقبة وحرد وبرنامج مصنع معس . فعندها نحس اتخاذ القرارات

حول :

١ - معدل الإنتاج (بما هي ذاك النهار لعامل وعدد الساعات التي سيعملها الموظفون)

٢ - تخصيص المنتجات كل على حدة .

٣ - وضع جدول لسلسلة انتجات التي ستنتجها الآلات في قوائم أي قرار محسب الانتاج ، قرار تصنيف العناصر ، المصنعة ، وقرار الجدولة أو وضع البرامج بالتتالي . هذه المجموعات الثلاثة من لقرارات قد يتم اتخاذها عن طريق دور مختلفة في المنظمة ، وبشكل عام عينا توقع أن لقرار الإجمالي الذي بحري معانحه على مستويات قد متفاوت فهم بينها الواحد عن الأخرى . لحالات الواقعة العملية بشمس عالياً مضاعفات إضاهة عبر متوقعه من بينها القرارات المتعلقة بشخص البضائع والمخازن وجرده وأمر أخرى متعددة .

والآن قد نفهم من مخطط قنصاى معين (من رواد النظرية الاقتصادية الكلاسيكية) دور الصره في حل المعادلات المماثلة وكيفية صنع القرار والعوامل الداخلة في اتخاذه . والآن نعرف الكثير عن الشكل لرباصى لهذه المسألة ونعلم أيضاً أن اكتشاف الحلول المناسبة لمشكلة معينة من هذا النوع تظر أبعد من السلطات التي تحدد المعدات أو البرامج لحالية الآلية لسطوره . هي أواقع العملى لا بحد أحد ، يحاول الوصول إلى الحلول النهائية للمشكلة برمتها بدلاً من ذلك يكون لدينا قرارات أو أجزاء معينة منها عن طريق وحدات تصميمية معينة . وبإحاذ وصنع هذه القرارات نحد أن الوحدات التخصصية قد توصت إلى حلول مرضية لمشكلة فرعية أو أكثر ، في حين بحد أن بعض الحلول الأخرى أو وجهات النظر المطروحة تظل تمثل عوائق أو قيوداً من أجل تحديد الصيغة المقبولة عامة .

سنأخذ مثلاً على ذلك فإن التكاليف المونجية مارالت تمثل عوائق أمام الجهة الصاعدة ، فإذا لم يكن هذه العمليات قدره على ملء الثغرات وبحاور العوائق فإن المدير التنفيذي للجهة الصاعدة سيبطل يبحث عن طرق لتخفيض استكاليف . وقد يتم امتزاج قتراب إنتاج أطول بكن دب يمكن تحقيقه فقط إذا قلل من أنواع المنتجات . وبهذه يجد أن إنتاج المودحى بظل هو أجل لمشكلة التكلفة . ومن المحتمل فس تنفيذ الحلول المقترحة أن بحرى خبراف مقابى القيود التي تصعب إدارة لمبذعت . أى أن الاعتراضات للوصول إلى خبة معينة من العملاء سيقفد صغفاب البيع

إن أي شخص مطلع على الحياة التنظيمية يمكنه إيجاد أمثلة عديدة لهذا النوع حيث نبرز مشكلات مختلفة هي مختلف أحرار المنظمة ، أو عندما يولد حلولاً مختلفة بشكل ما ، تبعاً للمكان التي شئت معه داخل المنظمة ، نحن لا نيسر أبداً بالمشكلات في إطار الأغراض الشخصية أو الخواطر الفردية لشرح لمصاعب أو الاختلاسات التنظيمية . إن هذه التصاريات قد تظهر بشكل مماثل إذا عولجت كل أدوار عملية اتخاذ القرار من قبل حاسب إلى في غياب تام لمختلف الأنواع العادية للحدود الشخصية المعققة بالقبول أو الموافقة على شيء ما . استغاب يبرز نتيجة عدم قدره صانع القرار على معالجة لشكله بالكامل باعتبارها مجموعة من العلاقات المترابطة^(١٤) .

بحكم واقع جميع المنظمات نجد أن أنواع القرارات التي سم في أعلى المستويات التنظيمية تظل معزولة عن القرارات الجزئية التي تتم في المستويات الدنيا . عندما يتخذ كبار المسؤولين القرارات على المستويات العليا حول حرد مضائق معينة فإن هذا يشمل بالطبع تجاوزات عامة وتقريبية للوصول إلى ذلك . فمثلاً لا نجد أي تكلفة إجمالية مفردة مرتبطة بأي نوع من هذه الأصناف . أنواع تكلفه مرتبطة بكل نوع من هذه الأصناف واحتمالات معينة لآية تكليف نظل متصلة بمخزون هذه البضائع أو اسلع ، لذا نجد أن الحرد الكامل يتميز بتكاليف محتلفة استناداً إلى ترتيبه وتكوينه .

إن وضع نظام لاتخاذ قرارات معينة حول عمالة أو معدل الإنتاج ، أو حرد الأعمال يتطلب التوقع بأن الحرد الكامل لن يفصل بعيداً جداً عن نماذج أو تداول البضائع ومنتجات فيما بينها . الاهتمام المطلوب لهذه العملية يماثل تلك التي تتم لقياس درجة حرارة خزان مياه ما بمقياس حرارة واحد قد تنجح العملية إذا قمت بالحريك الكافي .

إذا تمت القرارات على أساس تقدير العمالة ومعدل الإنتاج وأعمال الحرد ، فعندها تحدم هذه القرارات وتطل بمثابة عائق تجاه القرارات التي سم في إطار حرد الإنتاج

(١٤) للمعشور على بعض الدلائل التجريبية ، انظر الجزء الوارد في "Evidence for Cognitive Mechanisms in Identification" في تعليق عن الفصل ٥٠ لتاني

أو إنتاج أصءاف معينة . إذا توصت لقرارات إلى ضرورة شحن مليون جالون من اءهان فى الشهر البالى . فءءف يمكن لقرارات أخرى ءءءب كمءة اءهان للارم إنءابها والءكفف مع لقفوء أو لعوائق اللى قد ءقرص ءبال ءلك (١٤)

ءءا المءال البسبء ءءل كءفة صنع قرارات معينة فى إطار بنظمى بىم البظر إىبه على أساس بنظامى . إن عملفاء صنع القرارات بهءف للوصول إلى طرقة عمل مءءبه ومرضىبه . وءب فى صوء الأهداف المءءءة واقبوء الموضوعة فى طرقتها وأن لقرارات اللى بىم الوصول إىبها فى أى ءزء من لىنظم ءءبىر مءبابة ءءف و عوائق للقرارب البءءة فى أقسام أخرى . فى هء النظم المءءاءل وعبر البكم لا نص إلى ضمان معين بءبب إن القرار ب عبىر بءابة بالنسة لأى ءءف معين ومهم بىكن ءاب بمءءورء ففاء بئائى النظام العام ءبال لأءاف البنظمىة وبمك إءءب ءعبىرات فى هبكل صنع القرار عءما بكون بئائى الأحكام عبىر مرضبه وعبىر مقبولة .

إن هبكل صنع لقرار فى مبظمه ءقفقه بىم عءة صباءءه بطرقة من ءلابها بكون القرار لقر من قبى وءءات مبءصصة مبوخياً للأءاف العامة

ءمة صلة بىن الوءءاب المرءبة و لنظم العام من ءلال ءءاول أو برامب الإنءاب والمكافء والءوافز وكءلك العبوءاء . اسءباءاً إلى ءءكفة واغراض الربى وءءوء البءرء . وفلم ءراً اسراوى عبىر المبكم بىن هءة لأقسام بىسمب ببعب القفوء على الأنظمة العرعبه بءون بباء أىه مضعباء لأبىه صنع القرار واءءءف .

الءوافز والمساءماء والسلوك البنظمى :

ربما أن نظام الءوافز الشببصه والمساءماء بصع قنوءاً على المنظمه بىقببها إن هى أراءب الببفاط على أعببائها والاسءمرار أو البقاء . فى ءبى أن العوائق اللى بىم

(١٥) هبال بنظام من هءا القبىل بىببوى على كل البرببباء وءلك فى

Determining Production Quantities under Aggregate Constraints." in C. Holt, F. Modigliani, J. Muth, and H. A. Simon, Planning Production Inventories, and Work Force (Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, 1960).

ءاب بءلك بالمناقشة ءول القرار المركب فى الفصل بءب ءالى .

إحكامها هي نظام اتخاذ القرار لتنظيمي هي مفروضة هي حضم معالجة وتوطيد العمليات . لا توجد ارتباطات مصقفة محددة بين هاتين المجموعتين من القيود . بعد كل ذلك نرى أن بعض المنظمات لا تنجح في البقاء والاستمرارية وهذا الفشل قد يعزى غالباً إلى عدم إقحام الحوافر الشخصية للمشاركين من جهة والقيود هي نظام صنع القرار التنظيمي من جهة أخرى .

مثال على ذلك ، فإن السبب الرئيسي لفشل الأعمال الناجمة الصغيرة هو نقص رأس المال العامل ، وذلك نتيجة الفشل في وضع حصار على بعض الأعمال بموجب طلبات ، لالتزامات أو الضمانات المالية اللازمة الدفع . بشكل مماثل نجد أن معظم المنتجات الحديدية عائد ما تفشل بسبب التوقعات غير الصحيحة ذات العلاقة بالحوافز المقدمة للعملاء والتي تشكل قيوداً لخطط الإنتاج (البعض من المشاكل الرئيسية لدى واحته شركة كرايزلر في فترة ما قبل الحرب العالمية الثانية نجمت عن الوعود التي جاء بها المخطط على أن ما يهم العميل أساساً هو شراء آلة هي عابه الجودة) .

ورغم هذا نجد بشكل عام ارتباطاً تحريساً وشقاً بين مجموعتي القيود لمنظمات ذات العلاقة وتلك لدى طلت نعمل لأطول فترة ممكنة والنجاح المنوط بالأنظمة لدى قامت مصنع ، لقرار بشكل دقيق . وجعل القيود موازنة مع الطموحات والحوافز للمساهمين بوجه عام ^(١٦) . وهكذا نجد أن الشروط الوظيفية لبقاء والاستمرارية يمكن أن توفر لنا مداخل جديدة لتحقيق لأهداف التنظيمية وتوقعها بشكل صحيح ويجب التفرق في إطار الأهداف والاستدلال من خلال مراقبة أعمال المنظمة وصنع القرار فيما إذا كانت تتجه نحو النجاح والبقاء أو الفشل و لنهاية

استنتاجات :

يمكن الآن تلخيص عبارة الهدف التنظيمي كما يلي

(١٦) العلاقة بين الشروط الضرورية لبقاء والعوائق الفعلية للنظام المسير هي المفهوم المركزي لدى W. R. Ashby في تعريفه للنظام المعقد جوانب الاستقرار . انظر مقالته تحت عنوان Design for a Brain (New York: Wiley, 2nd ed., 1960).

ولاً قليلاً ما تتجه القرارات إلى هدف واحد محدد ، بل إنها تهتم باستكشاف طريقة العمل التي تنفق مع مجموعة كاملة من القيود والعوائق . وهذه المجموعة هي التي ننظر لها على أنها هدف العمل بشكل محدد وليس أيّاً من أجزائها . هي بعض الأحيان نحتار عائقاً ما للفت الانتباه لعلاقته بالحوافز المتمثلة في صانع القرار أو لعلاقته بعملية البحث التي ينطلق من طريقة عمل محددة .

عندما ننشئ إلى القرارات التنظيمية نجد أن الكثير من العوائق التي تحدّد طريقة العمل ومستواها مرتبطه بالدور التنظيمي وبشكل غير مباشر فقط بالحوافز الشخصية لدى الفرد الذي يؤدي هذا الدور . قد نستخدم عدده هدف المنظمة لمجموعات من لعوائق المقروضة من خلال ادور التنظيمي والتي لها فقط صلة غير مباشرة بالحوافز الشخصية . وكب هو الحال بالنسبة لنظام صنع القرار التنظيمي نجد أنه يحتوي على عوائق تعكس حقيقة كس الرغبات والإسهامات ذات الأهمية لفئات معينة من مشاركين وطرق عمل معاصرة للاستمرارية لا تؤخذ بعين الاعتبار في أثناء التنفيذ .

على ضوء الشكل الهرمي معظم المنظمات الرسمية فربما نستخدم عدة الهدف التنظيمي للإشارة إلى القيود والمعايير لبحثية التي تحدّد الأنوار على أعلى المستويات . وهكذا فإننا نتحدث مثلاً عن المحافظة على موارد الغابات باعتبارها هدفاً رئيساً لخدمات انعابات الأمريكية . أو أن يقلل من حسانر الحرائق باعتبارها الهدف لرئيس لإدارة الدفاع المدني . وهكذا نجد أن المسئولين الكبار في هذه المنظمات سيسعون ويدعمون طرق العمل التي تحقق هذه الأهداف ، وسيقوم الموظفون لصنعار سحيدر هذه لخبرات لمسيرة القيود والعوائق التي تضعها الإدارات العليا الأخرى مع وضع نهاية لهذه الأهداف صوب أعينهم .

أخيراً وبطراً لوجود عناصر رئيسية في الامركزية بخصوص صنع القرار في أي منظمة كبيرة . فإن القيود والعوائق المختلفة قد تحدّد لمشكلات المسئلة صنع القرار في جهات أو قطاعات متخصصة . وكمثال على ذلك فإن عنصر الربح قد لا يدخل مباشرة في عملة صنع القرار لدى معظم أعضاء منظمة تجارية معينة . لكن هذا

لا يعنى أنه لا فائدة من أن ينظر إلى الربح بوصفه هدفاً رئيساً في الأعمال التجارية ، إنه يعنى بساطة أن آلة صنع القرار مردوجه بشكل غير محكم فيما بينها بحيث أن عائق الربح يدخل في جميع الأنظمة الفرعية ولكن بطرق غير مباشرة . معظم الشركات التجارية تنجح نحو الربح بالصنيع وتتعرض لبعض القيود للوصول إلى طريقة العمل المحدية أو لمربحه . أضف إلى ذلك أن سببه الربح لا تعنى أن أى موظف يتمتع بنفس الحافز لتحقيق الربح لشركة ، رغم أن هناك من هم كذلك .

هذا الرأي حول طبيعته أهداف التنظيم يترك لنا صوراً معينة حول صنع القرار ، وهي ليست سهلة وبسيطة . لكن هذه الفكرة أو الصورة توفر لنا لطريقة التشعبية للإدارات من حيث شرح الهيكل التنظيمي لآلية صنع القرار ، ولأى مدى تساعد هذه الأهداف مثل "الأرباح" أو "الحفاظ على ثروات الغايات" وما شابه ذلك وكيف يساعد ذلك على تحديد طريقة العمل المختارة .

بين المنظمة بوصفها مكان عمل ورضا أفرادها عنها : (١٧)

الموضوع الرئيسى للفصل السادس يتمثل في الاستمرارية ونجاح المنظمة ، والذي يعتمد على توفير حوافز معينة كافية لأفراد المنظمة لضمان استمرارهم وإسهاماتهم اللازمة لتبديد أعراض ووجع المنظمة . تعتبر المكافآت النقدية بالطبع مهمة بلا شك لكن الاستعداد للقيام بالعمل والحماس له يستند إلى مدى الارتياح في جو العمل والبيئة الاجتماعية والمادية التي يوفرها لأفراده .

كثير من الثقافات - وهي ذلك ثقافتنا نحن - يحوم حول أسطورة هي العصر الذهبي سابقاً حيث كانت الحياة رخاء والرجل والمرأة سعيدين . خلال القرن الثامن عشر - عصر العقل - ازدهرت مثل هذه الأساطير .

لقد ولد الإنسان حراً ، كما يقول المفكر جين جاك روسو Jean Jack Rousseau ولكنه مقيد أسماً وحده . والفكرة المتألفة للعصر الذهبي لم تمت بعد ، ففي أيامنا هذه

(١٧) هذا الجزء عول على

On the Alienation of Workers and Management, The Zucker Lectures, Hamilton, Ontario: McMaster University, 1981

نجدنا نغظر بغير لحن إلى الماضي البعيد متصورين أن هناك لبساطة والسعادة التي سلبت منا من قبل تعقيدات ومباهات مجتمعا الصناعي لحاضر

هذا الجزء من التعقق سيقوم بدراسة بعض عوامل عدم الرضا الذي يخيم على 'ماكن عمسا في العصر الحاضر' ويقوم بنقويم شدتها وصعوبتها والفرق بينها وبين ما كان سيحصل في الماضي بهذا الصدد . هل تناسب مكاتنا أو مصانعنا أو الأماكن الأخرى البشر العاملين فيها ؟ وبشكل محدد نقول أو نساكن هل لبعيرات التي طرات على موقع العمل الحالي باحمة عن اسقدم الصناعي أو رفيع مسوي التعليم هي محتتمعا أو ردود أفعال تجاه تضوب المواد الصعبة والتلوث البيئي . أو ن هذه لبعيرات تؤدي إلى تحسين نوعية الحياة في موقع العمل أو العكس ؟

بالطبع فقد تحسنت ظروف بعض الناس ولكن بالنسبة لآخرين فإن الوضع قد تدهور . أما بخصوص المسؤولين في الدوائر والموظفين العاديين والصغار فقد يكون لدينا سوء مخالف نقوله بصدد حياتهم . اصف إلى ذلك أن نوعية الحياة ذاب أبعاد متعددة ومختلفة . وقد نلاحظ تقدماً لدى الكثير منهم وتدهوراً لدى آخرين أيضاً . وسأركز لبحث هذا على مستويات العمل المريحة والمرضية أي ارتباط الناس بالعمل أو نفورهم منه سائداً أولاً بفعل لرئيس التنفيذي .

عمل الرئيس التنفيذي :

قبل أربعين سنة تقريباً بعمسا من ويليم وايت William H White عبارة حديده 'لا وهي رجب المنظمة' (٨) . ورجل المنظمة هذا كان رئيساً تنفيذياً ناع روحه للعمل أو المنظمة التي يعمل بها . لقد كان يبتس كما تريده المنظمة ، ومروج حسب إرادتها ، وتفكيره طوعاً لمتطلباتها . لكن لاهم من ذلك هو أن رجب المنظمة هذا كان عصواً في مجموعة اجتماعية . لقد كان موالياً لجماعته ، مطيعاً لما تعلمه عليه من قوانين وأعراف ويحدد قراراته ويقوم بعمله حسب امصطها ومعاييرها . لم يكن دوره استيعاب عن خصوصيته أو تحديث الأشياء وحده أو الابتعاد عن رأي وإحما ع الجماعة عامة .

New York . Simon & Schuster, 1956 (١٨)

فكرة لسيد وايت فسرت بشكل واسع على أنها تهجم على المؤسسات التجارية الحديثة والعالم الصناعي لكنها لم تكن على هذا النحو لقد كانت تعبيراً عن الحنين إلى الماضي وأخلاقياته لسابقة - أي الأخلاقيات الروسبانية وفيما - والتي يرى وايت أنها سندلت بنقم وأعراف وأخلاقيات لمجتمع الحديث (١٩).

فقد نشاط وايت تعامله في نثار أخلاقيات الفرديين في الماضي ، أمثال هنري فورد وعائلة ،ديرو كارنيجي . لكن علينا أن نذكر أنه كان هناك - عموماً - مسع كبير فقط لهؤلاء الفرديين في أي شركة أو إدارة معينة . يمكن اعتبار هنري فورد ذا مزة الفردية حقاً ، لأنه كان يقوم باستئجار عدد كبير من الناس من منظمات مختلفة للعمل له ولخدمته .

ثانياً علينا ألا نَحِيل أنه ليس هناك مجال لدوى الميول الفردية في عالم التجارة أو الصناعة الحديثة . إن فرصهم الرئيسية التي تبرز كما هو الحال في كل زمان ومكان تندرج في إطار تكاثر الصاعات الحديثة أو الشركات هن وهالك . إنني كُتفي في حضم العديد من الأمثلة في صناعة الإلكترونيات فقط بأدس من أمثال .وليم هاوايت صاحب شركة باكرز ، أو بات هاغرتي صاحب شركة أدوات تكساس ، أو بيل غايت صاحب شركة مايكروسوفت . إضافة إلى ذلك ، هؤلاء الفرديون المعاصرون كتبوا على أساليب إدارية وقيادية رائدة نسمع بهم ، بالطبع ، بالعمل بفاعلية ومجاح مع الآخرين . كما يبدو أنهم استوعبوا على الأقل بعض أخلاقيات لمجتمع المعاصر . لكننا نجد أن هذا ينطبق على ناس أمثالهم في الماضي ، مثل كارنيجي ، عندما ندرس حالهم العملية بالتفصيل .

وهكذا نجد أنفسنا أننا مارلث بصدد إشكالية فبم إذا كانت صورة رجل المنظمة الأول يمر بنا نوع من العبقورية أم فقط أعدت اكتشاف أن أكثر الناس في معظم

(١٩) انصبر لسابق ص ١٧ "أما أقصده بأخلاقيات المجتمع هو مجموع أفكار أحدث التي بشكل المصطف الشرعي للمجتمع على الفرد ، واقتراحاته تتمحور في ثلاث نقاط الإيمان بالمجموعة مصدرًا للإبداع ، الإيمان بالانتماء بوصفه حاجة قصوى لدى الفرد ، والإيمان بتطبيق العلوم من أجل تحقيق الأسماء . والمقصود بالعلوم لدى Whyte هو علوم النفس الاجتماعية كما هي مصنفة على العلاقات البشرية" .

الأحيان - يحتاجون إلى سنة اجتماعية مساندة ، أي أنهم يحتاجون إلى أسماء و بهم قادرون على تفجير طاقاتهم الابتكارية المناهضة لكل ما هي وسعهم سواء كانوا في عربة ، أم هي مجموعة . إن وابت نفسه تكلم بحذر عن هذه الظاهرة وصروره يحد لتوازن بين الأخلاقيات الفردية و لمزعه الفردية وبين الأخلاقيات الاجتماعية ، و اتخذ الرأي النهائي أن لتوازن بحول بعيداً جداً لصالح الطرف الآخر

دعنا نصدق : ولو بقليل من المبالغة مقولة أن الأخلاقيات الاجتماعية تفسر لنا طريقه تفكير معظم المدرسين و عملهم في عالم السحابة الحالي . ماذا يعنى هذه المقولة فيما يتعلق مرضاهم عن العمل المعاصر وبوعية الحياة في لموقع التنفيذي في عملهم وارتباطهم به أو لتفوق منه؟ .

يمكن للمرء التشكيك في أنه قد تم بالفعل تحول شامل خلال الأجيال لقلته لماضية في طبيعة عمل المدرسين أو لسنة الاجتماعية . اسوافق مع اصعق الاجتماعى يس من ابتكار حيل لحاصر . ولا يمكن أن نذهب إلى حد أن نقول إن عصرنا هذا هو عصر عدم التوافق . إن هذه الصفوف الصامدة من أصحاب المناصل الجبر التي ارها هي فضولي . لب . لتدريس بعيدى على عدم الإيثار بهذه لفكره لأخيره . نى نوع من اسوافق هذا الذى يولد هذه الصفوف المتحوية إلى تطرس حيز زرقاء . وترتبات معيشية غير رسمية ، لب لسف وحوشا معزولين عن اعالم ولكنا كائنات اجتماعية . معصنا غير مستح او حتى مرتاح ، عندما نوضع بمعزل عن الجميع ونطالب بحل مشكلات عرصية أو معقدة أو غير مرتبة . يجب علي أن نستنتج أن المكتب الذى يروتنا بالدعم الاجتماعى والفاعل الاحتمالى هو بيئة معدية لنا

كيف يمكن - اس - تفسير لملل وانكاسة وعدم الرضا الذى يعاينه كثير من المدرسين وكبار المسئولين في أعمالهم ووطنهم؟ وإذا كن موقع العمل أكبر بسيدة فلماذا يشعر الكثير من اساس بالفرقة و لصيق و لتفوق منه ، ولماذا يبحثون عن اراحه في محيط خارجى ؟ ظهر دانيال برلين في بحثه حول الأشياء التى تجعل أمراً م مملاً أو ممتعاً . إن النشاطات عامة مسمحوة على اهتمام الافراد فقط إلا إذا كانت معقدة بشكل كافٍ و أنها جديدة ومبتكرة ومع لب سهلة لفهم وإدراك لكى

يسبوعوا شكلها بماما . مسنوى تعقد مهمة ما لا يظل على ما هو عليه بالطبع
الضمرات دلت على أن الصعوبات تتناقص تدريجياً بحيث تصبح مع الزمن روتيناً
معاداً ومألوفاً ، وغبر ممتعة من ومملة . غير أن هذا التعقد يختلف من شخص إلى
آخر ما يمكن أن يكون غير مفهوم لأشخاص يكون سادجاً لآخرين وبسبباً

وبطبيعة الحال الإبقاء على معدل متوسط لصعوبة المهام الإجرائية أو التنفيذية قد
يزيد من لاهتمام بطبيعة العمل والرضا عن العمل قد لا يكون هو هدفنا لرئيسي .
كذلك أهداف عمليات أى شركة ناحية يجب أن تكون لها الأولويات على رضا المديرين
والمسئولين الإداريين . ولنصنع هذا بعبارة أسسط مما ينطبق على جميع أنواع العمل
وليس فقط أعمال المديرين فإن كثيراً من هذه الأعمال اسنيفة تمارس يومياً وكل منا
قد يبال بصيية منها سواء القليل أو الكثير منها بعض هذه المهام المملة خاصة تلك
التي تحتاج إلى جهود ميكانيكية - قد أسدناها لآلات - لتقوم بأدائها لكن بقى
للشبرية ما فيه الكفاية لتقوم به فى كل حرفة تقريباً .

الحاس الذين يعملون بدور حوز نجد أنهم شبه عرباء . معزولون عن هذا العالم .
وبحثون عن عصر الرض فى أجراء أخرى من حياتهم ومرة أخرى هذا لس من
خواص حيات المعصرة روايات ورسالات سبدل شكوا بسمرار من هذه الحياة
الإدارية فى الحكومة والجيش الفرنسى فى القرن والنصف الماضيين (٢) . سامويل
بيبرز الذى كتب مذكراته فى بريطانيا قبل ثلاثة قرون قدم لنا لمحات طفيفة فقط حول
العمل المكبى فى البحرية لبريطانية ومع أنها كاتب رائعة إلا أنه كان يفصل الحياة
الخارجية الاجتماعية الطبيعية عبر المقيدة على هذه الحياة لإدريه ابروتينه المله
خاصة بسبب الأزمات السياسية لتي بعصف بمركزه ووظيفته (٣) . نعتبر شهادات
هؤلاء قيمة بشكل خاص لأن جميع هؤلاء مارسوا هذه الأعمال الإدارية بفعالية ورعة
إلا أن فضولهم وطموحاتهم كانت خارج دوائر العمل وشعرو بالارتياح والاطمئنان
الأكثر هناك .

(٢) To the Happy Few Selected Letters of Stendhal (New York: Grove Press, 1952)
(٣) Diary and Correspondence of Samuel Pepys, F.R.S (London: George Bell and Sons, 1875), 4 vols.

لكن كيف غير دخول الحاسب الآلي إلى مجال الأعمال من هذه الصورة ؟ للحاسب الآلي حتى وهنا الحصر تأثير مواضيع على الأعمال التنفيذية خاصة في المستويات التنفيذية العليا ، هي بعض إدارات لمشرفه الوسطى مثلاً بعد أن الحاسب الآلي قد نسي مسؤولية الروتين ، والقرارات المفكره اشئ سبق أن أخذها لمديرين انفاً هما نجد ان العافيه ، بالإضافة الى التقلص ، هي تحويل انتباه المدير إلى اهتمامات أخرى بعيدة المدى وإلى تسيير الأفراد .

على اعلى ، المستويات الإدارية بعد أن هذه لأنواع من الآثار ليست مرئية أو محسوسة نرى إلى حد ما ان الحاسب الآلي قد غير من تدفق المعلومات وأدى إلى تحسين طرق إيصالها إلى المديرين في المستوى الأعلى ، كالمعلومات المتاحة لهم في إطار الصفقات المالية المشتركة أو عن تكاليف العقود أو العملة أو ما شابه ذلك . لتعبر من هذا النوع بها دلالة صئلة على النوعية الإنسانية لعمل الرئيس التنفيذي . إنها لا تعبر من صبيعة لتعاملات مع المجتمع ولرؤوسين . وبالصبي نحن لسنا متأكدين من أن هذا سيسمر على ما هو عليه الآن أو ما يسمى بورة لمعلومات لحالة وشبكات الاتصال قد لا تعبر من عمل لمدير بصرق معقفة أخرى لم نر حتى وهذا الرهن شيء . يسمح لنا بالسؤال بكن ثقة بالشكل الذي ستكون عليه تلك التطورات ، أو آثارها على الاعراب الوظيفي أو اسوارن بين الأخلاقيات الاجتماعية والاستقلالية ، لفردية

كل ما ذكرناه انفاً بحسب الا يؤحد على أنه موقف ضد الجبولة دون جعل مكان العمر استقبدي بيئه أكثر إنسانيه وتحداً . واستخدام لحاسب ، لأنى لمكنه العمل الروتيني يمثل احد الاتهامات نحو التقدم ، ورغم أن علينا لنذكر أن الأعمال أو الوظائف السبربية التي تركت بعد زمن المكسة قد تكون في بعض الأحيان بسيطة بدلاً من أن تكون أكثر تعقيد من تلك التي حلت محلها . احتمالات أخرى لجعل حو العمل أكثر رضا بتمثل هي نقل الرؤساء تنفيذيين من مسؤولية إلى حري .

إلى هذا الحد لم أعرض أي دليل مبهجى بل استسنت إلى بعض السوابق أو النواذر الطريفة وكل ما يستجيب مع حيراتكم الشخصية بدعم موقفى . والآن بالتحول إلى محال اخر حيث نوافر الدلائل اموصوعة بتنظيم وجهات نظريا الشخصية فإننى

أود فحص الرضا عن العمل والشعور بالانحياز من طرف العمال البسطاء والموظفين العاديين ، وخاصة تأثير كل هذا على الرضا بإدخال المكسة على جو العمل سواء كان ذلك فى المصنع أو فى العمل الوظيفى المكتبى .

العمل قبل الثورة الصناعية الحديثة ،

أساطير العصر الذهبى لا تكشف لنا بأكملها ميوحشاً سعيداً . هـذاك أيضاً عصر ذهبى آخر يخص ما قبل المجتمع الصناعى اىحالى . ولدى كان يقصته حرقيون سعداء بل حتى مزارعون سعداء . تضرب أو تصادم هذا العصر لذهبى مع اىحقاق القائمة للحياة الفعلية فى المصنع أو المنجم مثلاً خلال الثورة الصناعية الأولى بوقر لت مواضع رئيسية حول القدر الاحتمالى للقرن التاسع عشر . موضوع الانحياز أو لانبواء على النفس يجد له تعبيراً واضحاً فى كتاب كارل ماركس معثلاً البيان الشيوعى يحتوى على رأى صارخ (٢٢) .

نظراً للاستخدام الشامل للآلة وتقسيم لعمل فإن الطبقة الكادحة قد فقدت شخصيتها كلى ، وبسبب ذلك انعدم دور العمل تماماً . أصبح هذا العامل عبداً بالآلة ولم يعد يطلب منه سوى اىعرفة لضئيله المتعلقة بالاشياء الأكثر بساطة والاشياء لاعباده .

بعد مئة سنة من إصدار هذا النص بم التعصير عن مخاوف حول دخول لحاسب الالى إلى مصانعنا ومكاننا ونواصرنا . وحدث اىذاك مسائلان وهما أن الثورة الصناعىة برعت الإنسانية من العمر أو جعلت لعمل عىر بسببى ولثابىة أن ظهور الحاسب الالى الإلكترونى عزز هذا الموقف ورسحه إلى أبعد من ذلك .

من جدد نقول إن لإحصائيات القليلة المستقبلية حول هذا الموضوع قد نحل هذه الإشكالية بطريقة أو بأخرى وبحلها أكثر وصوحاً . نحن نعلم بالطبع أنه قبل الثورة الصناعىة كان جل الناس يعرباً أكثر انفعالاً إلى المواد التجارىة مما هم عليه فى الأمم الصناعىة اليوم . لربما كانوا مقرء فعلاً ، لكنهم كانوا سعداء . وربما تنازلوا عن وظائفهم المنسبة بالتحدى للحرى وراء شهوة المادة غير المكتملة

Chicago, Charles H. Kerr & Company, n.d. (٢٢)

أحد الكتاب الإنجليزي واسمه ألاسداير كلاير Alasdair Clayre^(٢٢) قام بحث يتعلق بحالة ناس العاصم في بريطانيا قبل الثورة الصناعية وما قالوه أنفسهم عن العمل بالصنع الكثير كتب عن العمال والمرار عن أذى كتاب ومفكرين ليسوا من هذه الطبقة بالفعل ، ومهما يكن فإن كلاير كان قادراً على العثور على شيء من مذكرات بعض هؤلاء ، وكذلك بعض المقالات الحقيقية لبعض الملاحظين ، والأهم من ذلك بعض الفصائد لشعرية والزحلة التي كانت مناداة أدات بين الناس هذا مثال عن ذلك كما كتبه اشاعر ستيفن دال^(٢٣) Stephen Duck عام ١٧٣٠ وهو عبارة عن جزء من قصيدة شعرية

أسبوع بخلف أسبوعاً ونحس نتابع هذا العمل الممل

إلا إذا تجاهلنا أن الأيام ستتجلب لنا يوماً آخر

عملاً آخر حقاً ، لكن غالباً ما يكون أتعس !

ابعد لا يتوقف إلا ليسمع شتم سيده

استبد يحصى المحصول ، يحصى كم إنتاج اليوم !!

يقسم بعدها على ثلثا فحسب اضعنا نصف وقتنا هباء منتور "

الدليل هنا واضح تماماً فالعمل - سواء في المزرعة أو في البحر - صعب ومتعب

وبعد انتهاء العمل قد يكون هناك بعض الوقت للتسلية والترح ، كما يستخلص ذلك كلاير .^(٢٤)

لا نجد دائماً في بنية الكلمة للأعالي القديمة إشارة إلى العمل على أنه نشاط ذو قيمة في حد ذاته بصورة مستقلة عن الحب ، وعن حرص لمقاطعه سبب اقتنيات وعن للهو ، أو عن المكافآت .

ورغم أن الدليل ليس واضحاً أو مكتملاً ، هبب قد نتبع أن معرفه يكون معارضة بكل وضوح للعمل في العصر الذهبي أدى بم نحصيه بالآلة والمصنع كم لا يجب

(٢٣) انظر كتابه بحث عنوان Work and Play (New York Harper & Row, 1974)

(٢٤) انصرو السابق ص ٩٢

(٢٥) انصرو السابق ص ١٣٤

عليها الطرف والمعالجة أن الثورة الصناعية الحالية تمثل حفيقة العصر الذهبي نحن نعلم الكثير عن مساوئ العهد الأول لنظم الصناعة مما يجعلنا لا نسقط بسهولة في مغالطة كهذه . لكن اهتمامنا هنا يصب على الانحياز أو العرلة في سقر العشرين وليس في القرن التاسع عشر الذي مضى .

المكنة (الألة) والاختراب الوظيفي :

لقد قطعنا حتى الآن أربعة عقود فقط في تاريخ ثورة الحاسب الآلي . لا شئ أن هذه ثورة ذات طابع عريق قد بدأت بحث حطها . وحيث إن الحاسب الآلي اختراع حديث ، فيه يوهي لنا دلا شل ببيانات معتمده ومقارنة حول مستويات العمل والرضا عنه في الماضي والحاضر . كم أن لدينا دليلاً من واقع الدراسات الجدة اثالبه للبعيرات التي حصت للعممين بالحاسب الآلي ومط حياتهم بعد إدخاه إلى المصنع والمكاتب والدوائر .

إن اخذ المعلومات من خلال بحث خمسة عشر وظيفة على لأقل ومستوى رضا أصحابها عن العمل ، لا يوفر لنا دليلاً على لتناقض في مسبوت الرضا الوظيفي . وقبل قرابة خمسة وثلاثين أو خمسة وأربعين عاماً نجد معظم العاملين (٨٠-٩٠) قالوا إبهم "راضون" عن العمل أو ر صوب إلى حد ما . واليوم نجد نفس النسبة تقريباً كما هي الحال سابقاً بدون أي تغيير يذكر (٢٦) .

بالطبع عيب الانتباه والحرص لكيفية سرد وذكر هذه لتنتائج والمعطيات . لعمال لدين يرعمون أنهم راضون إلى حد ما عن وظائفهم قد لا يكونو بالفعل كذلك قد تكون لديهم هائمة طويلة للأشياء التي يودون أن يحدوا عنها تعيرات في إصار عملهم قد لا يكونون مسرورين باختيارهم لوظائفهم في حد دتها ويرعبون أو ينمون أو عملو في مجال اخر . ليست لدينا معايير جيدة لقياس مستويات لرضا المتشابهة الدقة لكن يمكننا أن نحرم من خلال نتائج الاستمارة أنه رغم ارتفاع أو ندس المستويات المنتهية

Robert P. Quinn and Linda J. Shepard, The 1972-73 Quality of Employment (٢٦) Survey (Ann Arbor: Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan).

الدقة للرصاص ، لم يكن هناك تدور تذكر لتلك المسويات منذ بدأ استعمال الحاسب الآلي في المرافق التجارية و لصناعية بشكل واسع ، المكثف من جهة تنمية رغم ما وصلت إليه حتى الآن لم تحسب أي نوع جديد من الاعراب الوظيفي

من الشخص الذي يكون مفهومه عن المكينة من خلال افلام شارل شاملي و الأرمية الحديثه قد يدهش بعض من نتائج هذه الاستنتاجات . لأثر الانسانيه لئالة مدو أنها عوابعية او عصفصية حيث لا يشعر بها العاملون من قريب و بعدد لهم إن دعب إلى راب ظروف عملهم لكن بالطبع يعلم لكاريكاتيري لشارل شاملي اندي يصور إسباب كاريكاتوريا ألي قهرته الآله وأصبح تتجاوزه باستمرار ، إلا أن هذه لطرة بعدة عن لوفع الفعلي والوصول إلى صورة حقيقية واقعية عن معنى المكينة و لالة للعمار . فإن علينا فحص موقع العمل ،لممكن في حد ذاته ثم دراسة خصائصه

من عدد كبير من الدراسات اسي تم نشرها خاصة في عقود الستينات واستبعبت نصف المصنع و المكاتب بأنها بعض على وتره واحده اليه أو أوبوماتيكيه وهذا يشمل بالطبع دراسات ما قبل وبعد نصب أنظمة الحاسب الآلي . فبدائية ، هالك دراسات ذات مدى لقصير والتي تمثل نتاج دخول الحاسب الآلي عالمنا كملاحظات لتي أوردتها إدا هوس^{١٧} . هي هذه الدراسات تصل إلى ألة مهمه حور لأثر النفسى لهذه التعيرت التي نحصل للعاملين من جراء التعيرت . العمال كثيراً ما يحشون هذا التطور التكنولوجي الحديث ويعبرون عن مشاعر عدم الارتياح يكون صعبه لعمل لجددة لا إسانية هم يحشون من يحل محهم الحاسب الآلي في فترة معينة ، وكيف سيواكبون الأعمال الجديدة

ردود لفعل تلك تجاه الحاسب الآلي لا يمكن التمكن فيها لكن بونها يدور عويصاً ومعقداً هل هي ردود فعل تجاه الحاسب الآلي ومكان العمل الذي يعتمد على الحاسب أم هي ردود فعل تجاه التغيير ، وبصفة أدق هل هي ردود فعل تجاه الطرق الخاصة لتي أدخل بها التغيير وضيق الكتاب حول العلاقات لإنسانيه أشاروا منذ سبين عددة إلى أن الطريقة اسي ستتغلل بها العاملون استحداث التقنية الحديثه

(٢٧) Automation in the Office (Washington, D C : Public Affairs Press, 1961)

نعتمد ضمناً على طريقة تلقيها . التعيراب يبدو مخيفة وتجد المقاومة من قبل هؤلاء العاملين أو أنها تقبل منهم بدون أى تحدٍ .

الطبيعة البشرية وراثياً ليست معادية للتطور والتحديد ، نظراً لأن البشر يبحثون عن الجديد بقدر ما يهربون منه . وسواء كان رد فعل لبشر إيجابياً أو سلبياً يعتمد إلى حد كبير على طبيعة ومدى مشاركتهم في عملية التفسير تلك . وبشكل مبسط فإن الناس عادة ما يكون لهم رد فعل إيجابي على الأفعال التي يرون أنها صادرة عنهم ويكون لهم رد فعل سلبي على الأشياء التي يرون أن عبرهم عدم بها من أجلهم بون استشارتهم في ذلك . إنها ليس الرغبة في إحداث التغيير بل هي مشاعر القلق والإحساس بعدم المساعدة في حالة العرصة إلى هذا التغيير الذي لا يملكون السيطرة عليه أو أى تأثير يولد عدم الرضا و المعارضة .

نحن لسنا متأكدين بالطبع فيما إذا كانت هذه الدراسات التي تحمل طابع السلبية بحاه مواقع العمل الجديدة تعكس خصوصيات التكنولوجيا أم مجرد نمطية عمسية تسيير إد رية هزيلة . نحن نعلم أن عمليات التسيير الإداري هي لماضي كثيراً ما اتهمت بالفشل في استشارة العاملين وتأمين مشاركتهم في جميع أنواعاً التفسيرات المطلوبة ، ومعظمهم ليس لهم أى اتصال بالملكية . كم أنت تعلم أن القصور في الاتصالات سيغفرر أنواع من رد الفعل مماثلة للدراسات التي أحرزت حول لحاسب الآلي سابقاً ولاحقاً . وهكذا نجد أنفسنا أمام سسين محليين محتلين لردود الفعل هذه ولا أساس هنالك للخلط بينهما . وللمريد من المعلومات حول هذا الموضوع ، يجب علينا الالتفات إلى أنواع أخرى من الدراسات .

قبل ثلاثين عاماً أحرى السيد روبرت بلاونر Robert Blauner سلسلة دراسات مهمة أوردتها في كتابه الشهير "اعترااب الوظيفة وحرية عامل المصنع و لصناعة Alienation and Freedom The Factory Worker and Industry his" (٢٨) . وأفكار السيد بلاونر نسمح بأن هنالك عدة أشكال للتكنولوجيا الصناعية - وتكنولوجيا التجميع هي واحدة منها فقط - وهنالك أشكال أخرى ذات أهمية نفسية وعمول شخصية معينة

Chicago : University of Chicago Press, 1964. (٢٨)

بعض هذه العاصر تصب في إطار العرة أو الوحشة والطبع اللا إنساني للمجتمع الصناعي ، والبعض افر من ذلك و ليس من هذه المشاكل إطلاقاً .

تلازم نظر إلى الشركات مستخدم في ذاك أربعة تكنولوجيات مختلفة وهي مجمع الطاعة ، صناعة السيج ، صناعة السبائك والصدعات الكيماوية وحاد تلازم هروفا كسرة في مستويات ارضا وعدم الرضا بالعمل في هذه الحالات لاربعة بعض هذا النوع يمكن أن يكون مرده لفروق في لأصول لعرقية و لاحتماعية للعمال غير انه حين جرى البحث عى هذا ، لكانت بقيت فروق شديدة عى ما هى عنه ، رضا لعمال كان عاليا نسبياً في مجاعات لصناعة و لمصانع الكيماوية ، ولكنها كانت منخفضة في مصانع التسيج وتجميع السيارات .

يمكن أن نلاحظ أسباباً لهذه النتائج . ان اطرده كانت في العهد لدى عدم فيه تلازم سر سته عبارة عن تكنولوجيا تقليدية بسبب يتم فيها استخدام العمال المهرة بعد العرض في حين ان معظم التسيج و لعزل تصب في إطار الصناعة الحديثة الأكثر تعقيداً . ومعظم لأعمال في هذه المصانع كانت روبوتية ومكررة و لدور الإنسانى قد اضمحس نتيجة إيقاع الآلات وأصواتها .

سأرجع لى أشار إلى ان مستوى ارضا بالعمل في المصانع الكيماوية كان عاليا الى حد ما نجاح الى دراسات أكثر و شمل ، به في مصنع حديث لتجميع السيارات لعمل اوتوماتيكا حيث يودى لعمال دور مساند فقط كمر قنين ولا يدخلون بالعمل الا عند وجود عطل و ي حلل في الآلات لى يعمل اوتوماتيكا . سبب مسئولون عن العمل يدخلون بالضع ، عمل الصناعة و لاصلاح بعض موظفين في اقسام لاسراف لهندسى مسئولون بشكل متواصل بتحسين وتوسيع دائرة المصنع ورفع مستوى العميين و بها الصحيح و لنظم اخر ككثيره من لعمال المرشدة ، لمصنع بضرب مستوى عالياً عى مهارة وقيل من هذه الأعمال سم في إطار روتنى بسيط العمل يقوم بالاشراف عى الآلة وصيانتها وتصميمها وبعدها عند اللزوم لكنه لم يكن يقوم بهذا كد فعل لأوامر تصدرها الآلة نفسها .

إنها العامل الكمائوي ، لا معامل السيج أو تحميل السيارات ، التي تحدد الاتجاه الذي تتحرك نحوه المكنة والحاسب الآلي في الدوائر والمكاتب بشكل عام . يبدو التقنيات الحديثة مطابقة أكثر مع لعامين بها من البشر من تلك التقنيات التي كانت سائدة في المراحل الأولى من الثورة الصناعية . الاتجاه الحالي والنوازل نحو مستويات عالية من المكنة يلعب بعض الأعمال الروتينية والمملة للتكنولوجيا شبه الآلية

مجموعة دراسات أخرى نسحق لاهتمام قام بها السيد طوماس و يسر Thom-as L. Whisler هي مكاتب التامينات^(٢٩) . كما هو الحال بالنسبة لهوس Hoos نجد هنا أيضاً ويسر يقارن المواقف تجاه العمل قبل وبعد عصر الحاسب الآلي في العمليات لمكتبيه ذات الحجم الكبير . لفرق بين دراسات Whisler ودراسات Hoos تتمثل في أن Whisler لم يقيم باختار المكاتب حل إدخال التعبير عليها ، ولكن في مرحلة لاحقة . هو لم يلاحظ مواقف سلبية من النوع التي أشار إليها المفكر Hoos بشكل عام . فهو يرى أن الكتاب الموظفين اعدوا أن أعمالهم تتطلب جهوداً أكبر ومزيداً من الدقة والموثوقية ، لكنهم في نفس الوقت اعدوا أن أعمالهم لم تصبح أقل متعة من ذي قبل . أنها ليست مملة إلى هذا الحد ، الدلائل تشير إلى أن المتطلبات العليا المنوطة بالأعمال أقررت تحديات من جهة وبثثيرات من ناحية أخرى . وجد وايسر أن جميع لتعيراب في الموقف كانت سلبية الحجم وفي لعالب ذات اتجاهات معاكسة ، وذلك بالنسبة لشركات مختلفة . هناك تقرير راديكالي مسحوظ في تكنولوجيا المعلومات قد ، قرر بعض التعيراب لطبيعة ، أو شبه المصدمة في القيمة البشرية الملحوظة هي بيئة العمل

بناءً عليه إلى دراسات أكثر أمثال دراسات ملور ووايسر قبل أن يكون من مفهوماً بعميم هذه لتناج على عام الصناعة مأكمله وكذا على لعليات لمكتبة التي أصبح الآن آلية . ورغم هذا فإن النتائج يجب أن تكون مدعشة فقط للأشخاص الذين لم يتخصصوا بعد التكنولوجيا الحديثة بشكل تفصيلي ، أي الذين لازالوا يظنون

The Impact of Computers on Organizations (New York: Praeger, 1970), and In- (٢٩) formation Technology and Organizational Change (Belmont, Calif: Wadsworth, 1970)

أنها مارات تمثل افكارٌ محدده مباشره من فكره المصنع لالى العنيق ، بدلاً من تمثيلها لأفكارٍ تطويرية بعيدة جداً ومغايرة .

الاغتراب الوظيفي وعلاقات السلطة :

لقد كان لتركيز في كثير من النقاشات حول العزلة في مكان العمل مع دور السلطة في البطون أو لإدارات وانارها على حو العمل وحيت ر العصر اقدم (لسبع) سيافاش هذا الموضوع ، إذ فابنا سبوجل نقاش حول العلاقة بين السلطة والاعتراب الوظيفي إلى حين التعليق على الفصل القادم .

آثار الأنظمة على المكينة (الألة) :

لهم ، ثار المكينة على لزص ابوظيفي فلا يكفي ملاحظة لتأثير المباشر للمكينة على المصنع أو المكتب ادى تطلق فيه العرض والتخريف لاقتصادى لمكينة يتمثل في المحافظة على العمل الشرى لكن بعد امكينة نحد ان القليل من الناس بم شغلهم في نوع من الوصاف عكس ما حدث سابقا هذه الرياده في لانتحية توفر لنا سحرمة في توزيع لعمل بين ابوظائف والصناعة بموجب الظروف الحاسة السائدة وثلك لى في المستقبل القريب ، نحد ان هذه التحولات بوى إلى تناقص عى كمية توزيع لعامة لى يعمل في مجال الصناعة او الوصاف المكينة الروبسية ويزاد عى كمية العامة في الدور العامة وهذا اسحول صل مستمر من أجل ويبدو انه سيمستمر كدس مستقبل غير محدود

هذه التحولات بطرح نسبوا مهم شتن وصاف الخدمات هل هي مرصية كثر من بوظائف في المجالات لصناعه او الادارات المكينة الكبيرة ، البيات المخوبة من استطلاعات لراى لا تشير إلى وجود فروق ككبدة في الرض بين هاتين لفئتين المذكورتين بفا لكن هذه الغاب بحكم حجمها الكبير ، لا نسمح لنا بالوصول إلى النتائج الصحيحة والذبيغة بشكل موكد وبشكل حصص بوى ان وظائف الخدمات تمثل نسبة لاكثر تجاسب وتمثل وظيف لمرسين وباعة ادوب بنجمل و لتقنين في لمدار الطبي ، ومجموعات اخرى لا نحصى . ما لم نعرف آى من هذه الوصاف

سيسرع ويمد فإبنا ان يكون قادرين على تقرير ما إذا كان العمل سيسرع أكثر متعة أم لا .

من المحتمل عموماً أن وظائف الخدمات ليست أقل روية من الاعمال في المصانع و المكاتب . من جهة أخرى ، نجد أن جميع وظائف الخدمات تبدو أنها توفر - بشكل أكثر من المتوسط - الصلة المشربة بين الموظفين أثناء قيامهم بمهمهم - وهذا شئ - يجبي بالطبع ويعوى الجانب الانساني في محيط العمل وأن عالية الناس ينظرون إلى هذا الأمر بهذا المنظر .

والآن يصل إلى الساحة انمكنة تنويفهم لتحويلهم في التوظيف مقبل و وظائف الخدمات الأخرى قد سبهم بشكل محدود في تحقيق الرضا عن العمل ، وجعل مقر لعمل أكثر إيجابية ويدون شب غير مؤد في احر المصاف هي جميع هذه الفاشات يوصى إلى الرأي ، بطرقه غير مباشرة ، ان مستويات الوصف و ساطة سسد إلى حجم توسع في المكنة أو يفيد في إطار لامتنصام وعالم لصدعة معظم الاقتصاديين يقلون هذا الرأي ، وقد وردت اراء مماثلة في الفصل الخامس من كتي تحت عنوان العلوم الحديثة في ايجاد الفرارز الادارية New Science of Management Decis on (١٢٠)

المنظمات في المستقبل :

في بهانة تعيقنا على الفصل الأول ، تم إبداء بعض الملاحظات حول التعيرت لجارية والمجيلة في صبيعة المنظمات من خلال انتشار الحاسب الآلي وشبكات تكنولوجيا المعلومات واماال الواسع لتطبيقاتها واستخداماتها ، بعض الاعمال - كما هو مرعوم - ينقل من المصنع أو المكب إلى المنزل ، وشبكات العمل والجمعاعات الكرى كانت تشجع ونسهل الأعمال الجماعية ، ومع خلق شبكات في إطار المنظمات ، أصبح التسلسل الوظيفي عصبراً أقل أهمية من ذي قبل في النظام العام لقنوات الاتصالات .

(٢٠) طبعه منقحه . Englewood Cliffs, N.J Prentice Hall, 1977.

هذه التصورات يمكن اعتبارها جديدة وكفيلة بحث لم يعد من الممكن توقع معدل انتشارها واثارها لعمية على الرضا الوظيفي أو عدمه^(٣١) كل من هذه التطورات يصرح مسائل وتساؤلات متعددة ، إحدى القضايا المطروحة حول العمل المنزلي تنمط في مدى تفضل لموظفين العمل في هذه البيئة البعيدة متصلين برملائهم عبر قنوات إلكترونية ، مقارنة مع جو العمل الاجتماعي الفعلي داخل المكتب الذي يسمح بالتخاطب وحده لوحه الشبكة الرئيسية ، والتي سيم مدهشها بشكل أكثر تفصيلاً في الفصل الثامن حول الاتصالات هي كيف تتم المحافظة ، في الحدود المعقولة ، على هذا الكم الكبير (من الاتصالات) استند إلى العاملين استريين من كل شبكات الاتصال ، هناك مشكلة ديهية في إطار السلسل الهرمي أو الوصفى يمتد في كيفية الحفاظ على قدره لإدراكه الغلب لتوجيه دقة لعمل وتحقيق الاستجاء مع أهداف المنظمة وعرضها

ما لم يتيسر لنا للحصول على حيرة واسعة في إطار هذه التطورات الحديثة ، فند استحوذ بالطبع إلى المعولة الأسكتلندية وهي لم نبت صحة بعد في غضون ذلك نجني لنا ، الدلائل ببطء كافٍ ويشير إلى ضروره إباحه لفرصة لدراسة نتائج هذه التحولات في ظروف عمل محددة قس إجراء المقاربات وتحقيق المقاصد المطلوبة .

النتائج الختامية :

في هذا البحث عن دلائل لصالح وضد الاعتراض الوظيفي أو الرضا والارتياح الوظيفي نرى لنا اتجاه الاعتراض الوظيفي لدى الكثير من كادر المسوين والعاملين على

(٣١) يمكن الحصول على معومات نفيدة حول آثار اجتماعية للعمل الجماعي في الجامعات ومرفق سحرية في Kriesler and Sproull eds., Computing and Change , Cambridge University Press, 1987) ومعهم لأية في سردوف شتي من بحرية جامعة كرسجي والتي كتب السبابة في العمل الجماعي في الحرم الجامعي في بداية عهد نظام Andrew system وصف يتعلو علاقات العمل الحديثة لتأخذ عن استخدام لدراسه نظر كدب Deuse M. Rousseau, "Organizational Behavior in the New Organizational Era, Annual Review of Psychology, vol 48 (Palo Alto Cal : Annual Reviews Inc , 1977)

حد سواء على المدى الطويل أو الممدد بدءاً بالثورة الصناعية ، وعلى المدى القصير خلال السنين الأربعين الماضية بحسب ، والنزعة عن إدخال لحاسب الآلي بشكل واسع في المصانع والإدارات .

للدلائل في كل اتجاه أو بزعة تكاد تكون معدومة كلياً لا يوجد ما يسمى بالعصر الذهبي للعمل قبل الثورة الصناعية - أو على الأقل العمال أنفسهم كانوا غير متالين أنهم يعيشون في عصر كهذا بشكل مماثل سدو أن العاملين اليوم سواء الرصون أو عبر الرصين عن أعمالهم هم على شاكلة القدامى أى أن الصورة لم تتغير منذ أربعين سنة وحتى الآن (كنهم أقل ثقة من طول أمد هذه الوظائف) .

سنفتاح أحر يمكن الوصول إليه حور رضا ، لمسئولين الإداريين رجل المنظمة (The Organization Man) كما سلف من قبل وعدم رضاه عامة لا تمثل طواهر غريبة عن جيلنا الحاصر . اهتمامنا انصب بالدرجة الأولى فقط على الأخلاقيات أو المثل الاجتماعية والتي كانت هي القوعد التي تحكم سلوك الرجل الإداري أو المسئول . بدلاً من الاستثناء مادام كانت لدينا منظمات .

نكر النزعات هي الاعتراف الوظيفي لا يعنى أن هذا الاعتراف قد اضمحل في جميع الدول الصناعية المتقدمة ، سواء دول شرق أوروبا أو غربها . السبب الرئيسي لذلك لا يعنى أن العمل أصبح صناعياً ، بل إن الناس يلزم أن يعملوا ليعيشوا ، وإنه بشكل عام أصبحت الوظائف غير معقدة كما كانت عليه ، باهيك إلى الشعب لعميق لطالبي تلك الوظائف .

لا داعي أنض للبقاؤل الكثر بأن مشكلة الاغتراب أو الحفوه في إطار العمل الوظيفي سوف تهر على الإطلاق ، أى أننا سوف نتحرر كلياً من حظينة آدم (عليه السلام) . هناك بعض الدرجات من الاغتراب لازالت رصف تشكل جرماً لا يتحرراً من الأحوال البشرية . لكن ليس هناك أى ممر لماذا لا نبحث بطريقة جدية وذكية ، مادام لنا القدرة على دس ، عن الطرق المطلوبة لتحقيق مستوى ، لاعتراو والعزلة الوظيفية هي مجتمعا الحالى ، أى اسبل التي تجعل موقع العمل أكثر إقناعاً ورضاً عن ذى قبل شريحة كبر من الناس الذين يقصرون ساعات طويلة البقصة هناك (فى وظائفهم) .

رغم أن النزعات لحدثه نحو، يمكنه لا نجد لها تشراً جلياً على هذا الاعتراض أو علة
 بعد من ، إلا أن مواقع العمل ذات المستوى العالي في المكتبة تبدو بها بطريقة
 أو بأخرى يبع أكثر نسابه من واقع العمل السابق هي لمصانع في فترة سابقة لذا
 مرجو أن تقوم المكتبة في المستقبل بالإسهام في زيادة لرضا الموظفين

وبما أنه ليس لدينا كره المسحورية ، فإنه من الصعب التنبؤ بمدى تغيير
 واقع العمل وموقع العمل عن طريق شبكات العمل والعمل الجماعي وما سنؤول إليه
 مضاعفات من هذا النوع من التغييرات على رضا الموظف .

الفصل السابع

دور السلطة

بعد أن تمت مناقشة العميات التي بموجبها يصبح الفرد عضواً في منظمة ، يأتي القضية التالية وهي كيف تقوم المنظمة بتضمين سلوك الفرد في نمط كلي ؟ وكيف تؤثر على قراراته ؟ يمكن التمييز بين مظهرين للتأثير المؤثرات التي بموجبها تسعى المنظمة للتأثير على الفرد ، والمحيط النفسي للفرد ، الذي يحدد استجابته لتلك المؤثرات ، ويمكن أن يطبق عليهما مظاهر التأثير الخارجية و لداخلية على التوالي .

من أجل العرض قد يكون من غير الملائم لفصل التام بين المظاهر الخارجية والداخلية للتأثير ، فكل منهما يلعب دوراً كبيراً أو أقل هي أنماط التأثير الرئيسية ، السلطة ، الاتصال ، لتدريب الكفاءة ، والالتقاء (الولاء التنظيمي) ، كل واحد من هذه الموضوعات سنتطرق إليه على حدة في الفصول التالية .

في هذا الفصل والفصول التالية يجب أن تكون لدينا دائماً فكرة القرار كتنجحة مستخلصة من مجموعة مقدمات مقدمات قيمية ، ومقدمات حقيقية . وبذلك يمكن تفسير تأثير التنظيم على الفرد ليس في سياق تحديد المنظمة لقرار الفرد بل بتحديد بعض المقدمات التي يبنى عليها قراره . وبذلك فإن أنماط التأثير متعددة لا تلحق بعضها البعض ، فعندما يخار الفرد مسار عمل معين فإن بعض المقدمات التي يبنى عليها قراره تكون معروضة عليه عن طريق سلطة المنظمة ، وبعضها يمكن أن يكون نتيجة تدريبيه ، وأخرى نتيجة رغبته في الكفاءة وأخرى نتيجة ولاءه التنظيمي ، وهلم جراً .

بين كل أنماط التأثير فإن السلطة هي التي تميز بصفة أساسية بين سلوك الأفراد كأعضاء مشاركين في المنظمات وسلوكهم خارج المنظمات فالسلطة هي التي تعطي المنظمة بسببها الرسمية ، ويمكن مناقشة أنماط التأثير لأخرى بصورة أفضل بعد تحديد هذه البيئة .

في سلوك المجموعات البشرية المنظمة غالباً ما نجد وحدة مسقة للسلوك بصورة واضحة قدت العديد من المفكرين الاجتماعيين إلى أن يرسموا مماثلة بين المجموعة

والفرد وبصورتها كذلك وجود عقور جماعي^{١٦} فالآلية التي بموجبها يتم هذا التنسيق ليس بسيطة التصور ، ففي حالة لفرد ، هناك بنية ملموسة من الأسس العصبية ، القدرة على نقل المؤثرات من أي جزء في الجسم إلى الجزء الآخر ، وقدرة أيضاً على تحرير وتحويل هذه المؤثرات إلى نواه مركزية ، أما في حالة المجموعة الاجتماعية ، فلا توجد بنية وظيفية يمكن الكشف عن تركيبها في البحث عن دلائل الأبنية الكاملة .

الطريقة التي يتم بها التنسيق يتم وصفها جزئياً في الجزء الأخير من الفصل الخامس وتم تطوير حصة عمل للمجموعة وتم إيصالها لأعضاء المجموعة إن لحظة النهائية في هذه العملية هي قبول هذه الحطة من قبل أعضاء المجموعة . وتلعب السلطة دوراً مركزياً في هذا القبول .

إن فاستسيق ينتج عندما يكون سلوك لفرد موجهاً بتوقعاته لسلوك الأعضاء الآخرين في المجموعة . وفي الحالات الأكثر بساطة كما رأينا فإن هذا التنبؤ يمكن أن يكون تأثير ذاتي ولكن لكي يصح استسيق درجة من التعقيد فإنه من الضروري للفرد أن يتخذ قراراته المحددة بحيث تكون في اساق مع حطة المجموعة ومن الناحية النفسية ، فإن إدراكه لسلوك معين كجزء من دوره ضمن الحطة يجب أن يكون مؤثراً كامياً لأحداث السلوك المعنى .

من النادر أن تكون العمليات العقلية المستخدمة مقصودة أو عن وعي ، أغرب أنواع السلوك الناتجة عن التنسيق إما أن تكون اعسادية أو انعكاسية بحكم العادة فالصدي الذي يطيع أمراً ما لا يعكس فلسفة لصاعة ، لكنه يحدد لنفسه قاعده سلوك يجعل خياره سعيح للأمر . فعوضاً عن أن يكون موجهاً في كل لحظة بالقرار سأمهم الآن فإنه يفهم كل تلك القرارات بحث القاعدة لعامة سأمهم منى ما أمرت بذلك .

(١٦) للإطلاع على تعيندين جاسمين لنظريات "العقل الجماعي" انظر

Floyd H. Allport Institutional Behavior (Chapel Hill University of North Carolina Press 1933) Chaps 1-3 وكذلك R. M. Maelver, Community, Bk II, chap. 11, and App A

إن تحليل السلوك لمصم بكل أنواعه يوضح أن مثل هذا أسلوب يحدث عندما يحدد كل فرد منظم مقياساً لحياراته ، بحيث يجعل سلوكه معتمداً على سلوك الآخرين . هي الحالات لبسيطة يقوم باتخاذ قراره حول كل عنصر من التعديلات اللازمة . وفي الأشكال الأكثر تعقيداً للمنظمة فإنه يحدد خياراً لنفسه كقاعدة عامة تسمح بأن يكون القرار الصادر من فرد آخر نصبت نحو حواراته هو (مثلاً يعمل كمقدمه لتلك الحوارات) التفكير في ملاحة هذه المقدمات .

السلطة :

حتى الأمثلة البسيطة جداً التي تم عرضها عن السلوك المنظم توضح ، ولو بشكل مبدئي عى الأقل ، صاهرة اسلطه . يمكن تعريف السلطة بأنها القدرة على اتخاذ القرارات التي توجه أفعال شخص آخر . فهي علاقة بين فردين ، أحدهما رئيساً ولتأني مرفوس . فالرئيس يصيغ وينقل القرارات متوقفاً أنها ستجد القبول من المرفوس . والمرفوس يتوقع تلك القرارات ويتحدد سلوكه بها ^(٢) .

والعلاقة السلطوية يمكن تعريفها ، بناءً على ذلك ، في سياق موضوعي وسلوكي . فهي تتضمن السلوكيات من جانب كل من الرئيس والمرفوس ، ولا تكون هناك علاقة سلطة بين شخصين إلا عند حدوث تلك السلوكيات فقط . وعندما لا تحدث السلوكيات لا تكون هناك سلطة ، مهما تكن نظرياً كخبر عى ورق في المنظمة .

يتضمن الخط السلوكي للرئيس أمراً - أي عبارة أمرية تتعلق باختيار السلوك السديل من الطرف الآخر- وتوقعاً بأن الأمر سيُقبل من قبل الطرف لأحر كمعيار للاختبار ^(٣) .

(٢) للاطلاع على المزيد من الوصف للسلطة انظر

L. D. White Introduction to the Study of Public Administration (New York: Mcmil-lan, 1939) pp 44-45 وكذلك C. I. Barnard, The Functions of the Executive, p. 163

(٣) كانت هذه الفكرة رئيسية في النصوص المعنى للدولة انظر ، على سبيل المثال

Jeremy Bentham, A Fragment. on Government (Oxford: Clarendon Press)

إن نمط سلوك المرووس يكون محكوماً بقرار واحد غير محدد أو معيار فردي انتاع السلوك اذى تم احبياره من قبل الرئيس أى أنه يعيب ملكاته النقدية للإحبار بين الحيارات ويستجدم لمعيار الرسمى لتلقى الأمر، أو الإشارة كأساس لحياره^٤

والآن بما أن العلاقة السلطوية تتضمن معياراً لحيارات معيناً كأساس لسلوك المرووس، فمن الواضح أن شخصين يمكن أن يكونا في علاقة سطوية في لحظة ما ولا يكونا في لحظة أخرى، لأن سلوك المرووس يمكن أن يكون محكوماً في اللحظة الأولى بأمر، ولا يكون كذلك في اللحظة الثانية، ولا يسع كون الشخصين يعترفان بعضهما البعض على أساس رئيس و مرووس على التوالي، فإن كل اقوال الاول يؤثر على سلوكيات الناس على شكل أوامر. رغبة المرووس في قبول الأمر، إذا صدر، لا توحى بأن كل حيارات السلوك أو أغلبها تحكمها الأوامر

من ضرورى - إن التمييز بين سلوكيات معينة هي امثلة لحظية لممارسة السلطة، وبين الأدوار التى يلعبها شخصان في فترة زمنية والنمى بضمير الطاعة من أحدهم ولرغبة في الطاعة من الطرف الآخر.

التمييز بين التأثير والسلطة:

العلاقة السلطوية لا تشمل نأى شكل من الأشكال كل المواقف حيث يؤثر أقوال شخص ما على سلوكيات الآخر فالأفعال مثل دفع، يصرخ، إلخ لا تصف أنواع لتأثير مختلفة التى لا تتضمن بالضرورة أى علاقة سطوية فالخصيه التى يمرر السلطة عن الأنواع الأخرى من التأثير بم ذكرها سابقاً وهى أن المرووس يعيب ميكنة انتقدية للاختيار بين البدائل ويسبب عمل الحيار لرسمى لاستقبال الأمر أو لإشارة كأساس لخدره من الساحة الأخرى، فإن اشخص الذى يتلقى اقتراحاً يتقبه فقط بوصفه أحد الأساسات المثبة لانبحاد حياره، لكن الخيار اذى سيتخذه يعتمد على الاقتنع، فالأقتنع بتركز حول الأسباب المؤيدة ولعارضه لمسار عمل ما.

Cl Ordway Teac Human Nature and Management (New York: McGraw Hill (٤) 1929), p. 149 and Stene, op cit, p. 1131

الاقتناع والافتراح ينتج عنهما بيئة خيار دلالية والتي يمكن ، وليس من اللازم أن تؤدي إلى الاقتناع . ومن الناحية الأخرى فإن الطاعة هي تنازل عن الخيار .

ينشأ الخلط بين هذه المصطلحات عن حقيقة أن كل هذه لظواهر الثلاث الاقتناع ، الأمر غالباً ما تكون موحودة في موقف واحد . وحتى عندما يكون السلوك محملاً بممارسة لسلطة فإن الرئيس غالباً ما وربما دائماً يقص استخدام الاقتراح والإقناع بعض الأسباب وراء ذلك سبب مدقشها فيما يلي لكن الخلط يمكن أن يتجنب إذا تذكرنا كما بينا سابقاً - حقيقة أن تقبل شخصين لدوري الرئيس ولرؤوس لا يعني أن سلوكهما سيكون مثلاً على ممارسة السلطة

وعلى كل فإن الخط العاصر بين الاقتراح ولأمر قد لا يكون واضحاً تماماً كما يمكن أن يفهم من هذا النقاش هناك أمور دقيقة نعبري مصطلح الإقناع ، والذي ستخدم كمعيار مميز .

الإقناع - كما هو مستعمل في هذا السياق هو اعتقاد في مقدسه قيمية او حقيقة أساس قراراً فالاعتقاد في فرضية ملموسة يمكن أن يوحى بعدد من الطرق ، أحدها الإثبات .

لكننا نقتنع بأشياء كثيرة لم تثبت لنا منطقياً أو عملاً . كثير من الناس في هذا البلد ينهضون على أنه تم اختراع القبيلة الدرية ، لكنهم يجسرون صعوبة بالغة في توضيح هذا باستخدام المطلق المحض أو ببرهان الحواس بالمثل ، فإن عدد قليل من المرضى يطلبون من الأطباء المعالجين توضيح اخواص العلاجية للدواء المقرر لهم قبل تناوله

ومعبارة أخرى ، نشأ الإقناع من نقل العبارات لحقيقته ، حتى في غياب البرهان . فالسكرتير لدى يوجهه رئيسه إلى بحث قصبة ما معلق بالإجراءات المكسبة يمكن أن يكتب "نقد بحث في الموضوع واقترح أن تنصرف بهذه الطريقة" هذا لاقتراح يمكن أن يقلل دور مراجعته الأساس لإثباتي من قبل صاحب العمل ، وذلك بسبب ثقته في سكرتيره . وهنا يتضح ارتداء الملكات النقدية لدى تحدثنا عنها بأنها تمير العلاقة السلطوية .

إنّ العبارات يمكن أن تقع دون إلتفات وذلك بسبب وضع أو مكانة لشخص الذى تصدر منه العبارات ، والشخص الذى ليس لديه مكانة معترف بها من قبل زملائه كخبير فى نوع معين من المعرفة ، سيجد صعوبة أكثر فى إقناع مستمعيه بأن توصيته أكثر صواباً من تلك الصادرة عن شخص يمتلك مؤهلات الخبرة . فالتوصيات بحكم عليها حرياً بمرأى وجريئاً بمرأى الأشخاص الصادرة عنهم وهذا صحيح ، لأن الأشخاص الذين يعملون تلك التوصيات ليست لديهم الخبرة اللازمة لحكم عليها ويصعب سبب أن ضغط الوقت يتطلب الموافقة على توصيات من يتفون فيهم . وهذا سبب مهم لمقاومة التى تواجهها ، لاقتراحات فى الميضاات التى تانبها من الخارج أو التى تطوع بها أشخاص خارج خطوط الاتصال المعتادة .

ويجب أن يفهم بأن هذه المقاومة للاقتراحات غير الاعتدابه ضعف كلى للمنظمة . فالتخصص فى وطيف محاذا لقرار ووضع مسؤوليات لأنواع معينة من خبره لدى أشخاص معينين مصدر مهم للكفاءة التنظيمية التى يسغى أن يكون متوازيه مع الخبرة المحتملة للأفكار المستقلة التى تنتج .

ما أنما قد أسهنا فى استخدام مصطلح السلطة ، يمكن استخدامه يتوسع بحيث يتضمن المواقف التى يتم فيها قبول لاقتراحات دون اعتبار أو مراجعته بعديه . وذا تم قبول هذا التعريف ، فينتج أن A أعلى من B فى لحظة ما ويمكن أن يكون B أعلى من A فى لحظة أخرى ، إذن فماذا يعنى عندما يوصف A على أنه أعلى من B ؟

السلطة و"الكلمة الأخيرة" :

فى المواقف التى تمت مفاوضاتها ، يتقبل الرؤوس الأوامر فى غياب خيار معدي لنفسه . لكن الرؤوس يمكن أيضاً أن يتقبل الأوامر المناقصة لحاره المحدد . فى هذه الحالة فإن عنصر السلطة فى النمط السلوكى واضح ، عدم يكون هناك خلاف بين شخصين ، وعندما لا يحل هذا الخلاف عن طريق النقاش ، أو إقناع أو أى وسائل إقناع أخرى ، عندها يجب أن يجر بسطة أحدهم . إذن مفكرة على حق إلى آخر رمق هو المعنى عندما نتحدث عن خطوط السلطة فى منظمه إداريه . إلا أن عنصر

الخلافاً في الطاعة غالباً ما يتم التركيز عليه بإفراط على حساب عناصر الموقف الأخرى مصطلح "السلطة" قد يكون مستخدماً استخدماً ضيقاً إذا حصر في أمثلة الخلاف تلك .

هناك تعقيد أثير يجب إصافته إلى فكرة السلطة ، فإذا تبييت السلطة في حالة قبول لأوامر الصريحة أو في حل الخلاف ، فإن وجودها أو غيابها هي أي علاقة يجب البحث عنه في وجود أو غياب هذه الأمور المصاحبة للموسسة . إلا أنه من الممكن أن تكون الطاعة منجزة للأوامر . فالمرؤوس يمكن ويتوقع أن يسأل نفسه كيف يتوقع رئيسي أن أتصرف في مثل هذه الظروف؟ في ظل هذه الظروف ، تطبق السلطة من خلال مجموعة الأعمال المنحزة بدلاً من أمر سابق . علاوة على ذلك ، كلما كان المرؤوس مطمئناً كلما كانت دلائل السلطة للموسسة أقل ، لأن السلطة يجب أن تمارس فقط لتصحيح قرار غير سليم .

هذه الظاهرة أشار إليها هريديريك (5) Friedrich وسماها قاعدة ردود الأفعال المتوقعة وهذا يوفر مثلاً وصحاً لطريقة لى بحكم بها التوقعات السلوك الإنساني والصعوبات الناجمة عن هذا بالسبب لتحليل المؤسسات لإنشائية ، فالصعوبة في تحديد العلاقات السلطوية بسبب قاعدة ردود الأفعال المتوقعة شائعة بالنسبة لكل مواقف القوة . أي دراسة - على سبيل المثال - لقوة حق النقض (الفيتو) الخاص بحكم ما ، يجب أن تأخذ في عين الاعتبار أي قوانين قضى المجلس التشريعي في تمريرها بسبب توقع استخدام حق النقض (veto) وأي منها تم تمريره لنفس السبب (6) .

(5) سى جى هريديريك C J Friedrich ، نفس المصدر ، ص ١٦ . معبره مع تعريف سنهام Bentham اشيق جداً التعبر الصامت للإدارة هو الذي يعم بقله بواسطة إشراب أخرى أكثر من الكلمات مهما كانت . ولسى لا يوجد بينها أفعال مؤثرة للعقوبة الملحقة بالزمى الماصى ، إلى الأفعال غير الأدائية لنفس النوع مع تلك لأشياء التابعة للإدارة لمعنيه (A Fragment on Government, p. 138) .

(6) Leslie Lipson, The American Governor. From Figurehead to Executive (Chicago: University of Chicago Press, 1939), pp.210-212..

إن أي دراسة حول علاقات السلطة التي نحصر نفسها في أمثله لسي تكون فيها قيود لقوه ، لا تستطيع الوصول إلى الحقيقة الجوهرية للموقف ولنمادى هذه المعالجة ، فقد تم تعريف لسلطه في هذه لدراسة ليس من خلال قوانين الرئيس ولكن من حيث سلوكيات المرؤوس .

قيود السلطة :

بعد أن حددت - مؤمناً على الأقل - ماهية البسطة يجب أن ندرس لظروف المحيطه بممارستها ، لحد أو إلى أي حد يمكن لمرؤوس أن يتقبل قرارات الآخر لتحكمه في سلوكه؟

إن علاقة الرئيس بالمرؤوس هي واحدة من أمثله كثيرة لاتحاد الدور الذي يميز مجالات واسعة من اسبوك الإنسانى . ربما تكون القاعدة لأهم لاتخذ الدور هذا هي العادة . أعنى ان فرداً كبيراً من السلوك لا يتطلب تفسيراً أكثر من أنه ، تحت الظروف المعينه ، فهذا السلوك هو المتوقع اجتماعياً . وللاسباب التي تحسن سوكت معيماً محدداً بالعده فانه من الضروري دراسه التبريح الاجتماعى لمجتمع المعين^(٧) .

فمؤسساب المجمع يمكن أن يطرإ إليها كقواعد يحدد الأدور التي يقوم بها أشخاص محددين في علاقتهم مع بعضهم البعض تحت ظروف معينة إن مدى الأدوار الممكنة والسلوكيات المحتملة واسع بقدر مهاره لإنسان هي الابتكار الدرامى^(٨)

احد الأدور المحددة اجتماعياً في كثير من المجتمعات هو دور المستخدم فالمحتوى لبعض الأدور درجة لطاعة المتوقعة تتغير بتغير الموقف الاجتماعى فالعامل الأمريكى اليوم - مثلاً - لديه بطق صيق من لقبول فيما يحسن تعليمات لمستخدم ، أكثر مما كان لدى أبيه ويعود هذا حزياً إلى موقعه التفاوضى الأقوى أو إلى عقوبات

(٧) هذه ، طبعاً ، مشكلة رئيسية لعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعى

(٨) لمناقشه أكثر بهذه المسألة ، انظر

Charner M. Perry, "The Revolution Between Ethics and Political Science. In International Journal of Ethics, 47 169-170, 172-174 (Jan. 1937).

صاحب العمل الضعيفة ، إلا أنه يوجد هنا أيضاً تغير أساسي في المواقف الاجتماعية فيما يخص تحديد شيء السليم بالنسبة للأشياء التي يطلب المستخدم من الموظف عملها هذا الاتجاه ، لتغير بم عكسه في التشريع لاجتماعي مصيلاً بذلك شروط عقد العمل .

هناك - أئصب - اختلافات واسعة بين أنواع مختلفة من الموظفين فيما يخص توقعاتهم للعلاقات السلطوية بالنسبة لمواقعهم . فالمهنيون والعمال المهرة لديهم نطاقات تقبل صيغة سببياً خاصة في مجالات مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية

لن نقوم بأية محاولة هنا لتوضيح منشأ هذه المواقف الاجتماعية لسي يؤسس توقعاً للطاعة في حالات معينة ، ولا اعتمادها وعلاقتها بمجموعة المواقف الأخرى في المجتمع . هناك توقع كبير بأن الاتجاهات المركزة للمجتمع يجب أن تنعكس في المنظمة الإدارية ، حتى تكون لإدارة ديمقراطية هي ظر الديمقراطية و"ديكتاتورية" هي ظل لشمولية بهذا تكون المنشأ قد سلط عليه الضوء لكنه لم يوضح بشكل كافٍ

هناك العديد من العوامل الأخرى الأكثر تحديداً التي تحت على قبول السلطة في المنظمة . وبمعنى أوسع يمكن أن نطبق عليهم عقوبات ، بالرغم من أن هذه الكلمة محصورة في التأثيرات التي تنأتى عن طريق العقوبة ، هي حين أن بعض العوامل الميئة أدناه يمكن تصنيفها بوصفها حوامز .

(١) العقوبات الاجتماعية هي أو ما يجب ملاحظته وربما أكثرها أهمية . فالمجتمع لا يؤسس التوقعات الفردية هي الطاعة هي مواقف اجتماعية معينة ، لكن لفرد الذي يفشل في قبول دوره سيشعر بطريقة أو بأخرى بعدم الموافقة الاجتماعية لرملائه . وبحث هذه الظروف ، يكون عدم الطاعة محرراً بقدر ما هو محرر في حالة عدم لبس ربيعة عنق عند الذهاب إلى الكنيسة .

ومن الناحية الأخرى ، بالقدر الذي يكون لدى رملائه رصاً بديل عندما يؤدى دور الرئيس ، فإن العقوبات الاجتماعية تعمل على تقليل فاعلية السلطة ، فمدى

الاحكام: القبول الجماعية أو الرخص تكيف ردود أفعال الفرد للسلطة . قد تم التركيز على ذلك في دراسات هوثورن Hawthorne (٩) .

(٢) الفروق النفسية بين الأفراد يمكن أن تسبب جزءاً مهماً في فرض هذه العلاقات. وبالرغم من أن دراسة الفيددة هي في مرحلة بدائية ، فهناك مؤشرات تدل على أن هناك أنماطاً شخوصه معينة هي التي تقود ، وأنماطاً أخرى تكون تابعة (١٠)

(٣) تم التركيز على الهدف من قبل طلاب لإدارة على أنه قيد ذو أهمية خاصة . فكم هو مثير في الفصل السادس ، ففي المنظمات التطوعية تبذل الجهود غالباً ، لأن المساهم مساعف مع هدف المنظمة . فهو رغب في إطاعة الأوامر لأنه يدرك أن التنسيق الآتي عن هذا الطريق نافع في تحقيق الهدف لمشارك (١١)

هناك عدة شروط يجب تلبيتها إذا أريد للهدف أن يكون عقاباً سلطوياً فاعلاً ، فالمرؤوس يجب أن يكون لديه ثقة في أن الأمر صادر لتحقيق الهدف الذي نعتطف معه ، ثم يجب أن يكون لديه ثقة بأن الأمر سيكون فاعلاً في تحقيق هذا الهدف . هذه الثقة يمكن أن تؤسس بدرجة أقل على معرفته بصحة الأمر (في الحقيقة ، إن هذا القبول سوف يكون خارجاً عن تعريفنا للسلطة) من إيمانه بمقدرة المدير إصدار القرار ، أن معرفته بأنهم يملكون معلومات لا يملكها وأيضاً معرفته بأن جهده وجهد زملائه لا يكون فاعلاً في تحقيق الهدف المنشود دون تنسيق مع من هم أعلى منه مرتبة هي الهمم الإدارية . وضمن حدود معينة ، سوف نقل أوامر يعرف بأنها غير صحيحة ، لأنه لا يريد تحدى أمر أو إرباك نظام سلطوي يعتقد بأنه مفيد لأهدافه على المدى البعيد .

(٩) اطرف على سبيل المثال F J Roethlisberger and W J Dixon Management and the Worker (Cambridge Harvard University Press, 1939)

(١٠) Charles E. Merriam, Political Power (New York: McGraw-Hill, 1934) pp. 24-26 and Harold D. Lasswell, Psychology and Politics, pp. 38-64, 78-152

(١١) C. I. Barnard, op. cit., pp. 165-166 and Luther Gulick, "Notes on the Theory of Organization" in Gulick and Urwick, eds. op. cit. pp. 37-38

- (٤) العقوبات لرسمية في مجتمعات محسنة على العلاقة بين الموظفين والمكانة الاقتصادية والأمن الاقتصادي ، لذا فإن لطاعة يمكن أن تكون هي ثمن الاحتفاظ بالنصب وصمان راتب كبير أو غيره من المزايا . حقيقة أن أغلب المنظمات يمكن أن تسمح بكميات كبيرة من عدم الطاعة خاصة إذا لم يعبر عنها ولا تقوم بطرد من لا يطيعون ، وأن أغلب أعضاء المنظمة غير راغبين في انزقية ، تقلل من أهمية هذه العقوبات كوسيلة لضمان قبول السلطة في الأعمال اليومية للمنظمة
- (٥) على وجه الخصوص في حالة الأفراد غير المتأثرين كثيراً بالمؤثرات هي لفئات الثالثة والرابعة ، فإن عدم الرغبة السلطة في قبول المسؤولية يمكن أن تكون سبباً رئيسياً في قبول القرارات المتخذة من قبل آخرين وإذا كانت المهمة مكلف بها غير محببة فإن كثيراً من الأفراد يفضلون أن يحسروا بما سيعملون أكثر من إجبارهم على اتصاف لقرارات بأنفسهم . إن هذا في حقيقة الأمر يميز أغلب الأفراد عندما يكون القرار لمعنى خارج نطاق تجربتهم وكفائهم . ومن الحذور الفسيولوجية لهذا أعمى من مجرد الخوف من العواقب التي يمكن أن تنشأ من اتخاذ قرار غير سليم ، وهناك سايين كبير بين الأفراد في هذا الجانب .

حدود السلطة :

الميزة لبارره لدور الرؤوس هي أنه يؤسس منطقة للقبول^(١٢) في السلوك والذي في حدوده يكون الرؤوس متقبلاً للقرارات المتخذة بواسطة رئيسه . وهذا يتحدد خياره دائماً في نطاق قبوله ، بواسطة رئيسه ، وتحقيق علاقة الرئيس بالرؤوس فقط هي هذه المنطقة . ويمكن أن يكون لقبول نتيجة للمؤثرات التي تمت مناقشتها في الجزء السابق . ويمكن أن يحدث عندما لا يهتم الرؤوس بالخيار الذي نختاره أو عندما تكون العقوبات قوية بما يكفي لتدفعه لتنفيذ خيار لا يرغب فيه .

(١٢) هذه الفكرة مفتتسة من Barnard (لمصدر السابق ، ص ١٦٨ - ١٦٩) ، الذي لم يصور الأهمية الإيجابية لما سماه بـ "منطقه لتباين" لدرجة كبيرة .

إن حجم هذه المنطقة يتأثر بعدد كبير من الظروف فالمسئمة التطوعية التي لديها أهداف ضعيفة الحديدي يكون لديها ضيق نطاق قبول^(١٣) . في الجيش حيث تكون العقوبات والعادات شديدة ، توجد منطقة قبول أوسع^(١٤) .

ر صبط الرئيس امر مهم مثلما أن لطاعة من قبل الرؤوس قضية مهمة الحفاظ على هذه العلاقة . ولقد شدد الكتاب المحدثون في الإدارة على الحاجة إلى الصبط مع لنوصية باستخدام وسائل التأثير الأخرى عندما يكون ممكناً والتي تؤدي إلى الإقناع أكثر من استخدام السلطة . والتي لا تؤدي إلى شيء أكثر من لوصوح .

إن القيود المصاحبة للسلطة السياسية تمت مدقشتها بواسطة البروفيسور شارلر ميريام Professor Charles F. Merriam^(١٥) كثيراً ما شكك كذب نظريات البارح في مدى فائدة الفاعل في الواقع . ما درجة اتساع منطقة التباين التي من خلالها تواصل المجموعة الحصول لفيدة؟ بمعنى جفيفي حد ، القائد أو الرئيس هو محور سابق حافظه يتركه لركب مادام يستخدمهم في الاتجاه الذي يودون لذهب به . ويتركون له قدراً صناعاً من حرية التصرف بالنسبة للطريق الذي يجب أن يسلكه

استخدامات السلطة :

عُرفت اسلطة بأنها تلك العلاقة ، التي تؤمن سنوك منسقاً في مجموعة بالخضوع لقرارات الفرد لقرارات الأخرى . لذا فإن ممارسة السلطة هي مجموعة نتج درجة كبيرة من الفصل لعمليات اتخذ بقرار من الأداء لتحقيقي ، أو ما يمكن أن يطلق عليه التخصيص الرأسي (أو العمودي) في صنع القرار

(١٣) المصل السابق . ص ١٥٥

(١٤) يظهر لأدب العسكري معرفة وصحة لأهمية منطقة القبول كعنصر أساسي في التكييل فن تنظيم لقوى الحرب . بطر اوصف لنوصحي لعلم النفس في المعركة Cf Col J F C (op. cit., pp 140-141)

(١٥) بطر المصل The Poverty of Power في كتابه تحت عنوان Pontica Power (pp 156-183)

متلما يمكن لريان أن يحل قراراته خاصة لمسار محدد مسبقاً على الخريطة ، فإن عصب المنظمة يحضه سلوكه لسيطرة الجهة الموحدة لقرار في المنظمة . في الحالة الأولى ، التنسيق يحدث في سلوك فرد واحد على مدى فترة زمنية . في الحالة الثانية ، يحدث التنسيق في سلوك عدد من الأفراد ، في فترة زمنية قصيرة أو طويلة . لقاعدة المنظمة في كلتا الحالتين واحدة . إخضاع القرارات الخاصة بقرارات عامة .

استخصم الرسي أو لتخصم هي اتحاد القرار ممكن دون استخدام السلطة . فيمكن إعطاء دور إشرافي محض أو طاقم لوحدة ما في المنظمة ، ولكن من خلال توصياتها فإنها تتخذ قرارات تكون مقبولة في مكان آخر في المنظمة . وبالرغم من ذلك ، فحتى الآن ونظراً لأن التوصيات في إدارة الموظفين تكون مقبولة دون إعادة فحص بخصوص استحقاقاتها ، فإنها في الواقع تمارس السلطة ، كما عرف المصطلح ، وسيكون من الصعب الاستدلال من المنظمة حيث يوجد استخصم الفعال لعملية صنع القرار بدون ممارسة سلطة على الأقل - للحفاظ عليه

إن الاستخدام الواسع للسلطة بوصفها أداة تنسيق لنشاط الجماعة يعكس الاستخدامات المهمة التي يمكن أن تؤديها هذه الأداة . هناك ثلاث وظائف للسلطة تستحق اهتماماً خاصاً

- (١) أنها تفرض مسؤولية لفرد على هؤلاء الذين يملكون السلطة .
- (٢) تضمن الضرر في اتخاذ القرار .
- (٣) أنها تسمح بتنسيق النشاط .

المسؤولية :

يركز الكتاب الذين يكتبون عن الجوانب السياسية والهيكلية للسلطة على أن وظيفتها هي فرض تناسق الفرد مع لقواعد الموضوعات من طرف المجموعة أو بمن ينفذون السلطة من بين أعضائها^(١٦) وعليه فإن تشريعات المشرع - على سبيل

Charles E. Merriam Political Power, p. 16. and History of the Theory of Sovereignty (١٦) Since Rousseau New York Columbia University Press 1900) (J Friedrich: Responsible Bureaucracy (Cambridge Harvard University Press, 1932), pp. 20 23.

لنجان - تقبل على أنها سطوية لس من خلال الهرمية الإدارية فحسب ولكن بواسطة كل الأشخاص الواقعيين تحت نطاق تخصصها . وعندما يحدث العصيان ، يبرز عدد من العقوبات ويتم تطبيقها ضد العصاة المتمرد . فجوهر العديد من المؤسسات الاجتماعية المهمة يكون من عدم سلطة . ومجموعة من العقوبات لفرصها . فالدولة نفسها مثال أساسي - وفيها قانون الملكية ، كنيسة ، وحتى العيلة . تقع ضمن هذه الفئة ^(١٣) .

هذا الجانب من السلطة له أهمية كبيرة لنقاشنا هذا . إن فكرة الهرم الإداري هي دالة ديمقراطية غير مبالغة للتفكير بها دون الفكرة لمقابلها وهي الآلية التي يتم بموجبها محاسبة هذا الهرم ^(١٤) . أما قصصه استؤلفه فيجب أن تكون موضوعاً مركزياً لأي نقاش حول العلاقة بين الأجهزة الإدارية والشرعية أو أي سجين لنقائون الإداري .

عندما تستخدم السلطة لغرض التسوية فإن العقوبات تلعب دوراً مهماً في هذه العملية . وهذا يفسر الاهتمام المعطى لموضوع العقوبات في نقاشات السلطة وحتى في هذا السياق . فإن أهمية العقوبات يجب ألا يبالغ فيها . فالشخص الذي يقبل سلطة المشرع - نائب عفار ، أو ابن رجل إمار مؤسسي معين - قد يكون مدفوعاً أكثر بالأفكار الأخلاقية التي عرستها فيه مجتمع أكثر من الخوف من العقوبات . أي أن الفرد في مجتمع ما يعتقد أنه يجب عليه إطاعة القوانين التي سنناها بواسطة

(١٣) لتفسير الملكية على ضوء سلطة وإقرار بطر

John R. Commons, *Institutional Economics* (New York: Harcourt, Brace, 1933), pp. 44-45, and Albert Kucusack, *Juris Relations* (Indianapolis: Bobbs-Merrill, 1927), pp. 303-334.

(١٤) بتأثير على أفكار متنوعة عن شكل الذي ينبغي على التسوية أن تحدها بطر

John M. Gaus, "The Responsibility of Public Administration," in *The Frontiers of Public Administration*, ed. Gaus, White, and Dimock (Chicago: University of Chicago Press, 1946), pp. 26-44; C. J. Friedrich, *Responsible Bureaucracy*; C. J. Friedrich, "Public Policy and the Nature of Administrative Responsibility," in *Public Policy*, 1940 (Cambridge: Harvard University Press, 1940), pp. 32+; Herman Finer, "Administrative Responsibility in Democratic Government," *Public Administration Review*, 1:335-350 (Summer, 1941).

السلطات المؤسسة وأيضاً يجب عليه الاعتراف بحقوق الملكية . إن توضيح لنظم الكلى للسلطة والمسؤولة من حيث لعقوبات فيه تبسيط لموقف .

الخبرة :

الوظيفة المهمة جداً للسلطة هي تأمين قرارات ذات حوجة عالية من العقلانية واطفاعية . وقد سبق أن ادركنا أن التخصص له أهميه أساسية بالنسبة لكفاءة الإدارية وليس من الضروري هذ تكرار الأمثلة الكثيرة التي توصلح أن الشخص يريد في الإنتاجية ^(١٩) مراه ، التخصص هذه تكون مهمة عندما يكون الشخص متعلقاً بعملية صنع واتخاذ القرار .

رئيس المدينة هي مجتمع صغير هو شخص متعدد المهارات حيث يجب أن تكون لديه مهارات المهندس المحاسب ، لتتفدى ، المشرف على العمال محصل القوتير ، والمكانىكى ، وكذلك يجب أن يكون متعدد لمهارات فكرياً حيث يجب عليه أن يتخذ كل المهرات بنفسه سوحيه نشاطاته وشباطات مرووسيه خلال اليوم العملى . يجب أن سرك منى يصلح شارعاً ما ، ومنى يبنى مصارف يجب عليه أن يتوقع احتياجاته من الأدوات واحتياج موظفيه ، ومنى يمس شره المعداد ومنى يتم توظيف المستخدمين يجب عليه تحديد مدى التواحد لأمنى الذى يحتاجه والخدمات الصحيه ، المطنويه .

في حين الإدارى هي مدته كبيرة أمره مختلف جداً فإذا كان حجم موظفيه كبيراً بشكل كاف فإنه يمكن أن يوظف مهندساً لأعمال الأشغال العامة واتحاد المزارات الفنية في هذا المجال . ويمكن أن يكون لديه متخصص أو أكثر في شؤون الموظفين بالإضافة إلى مندوب لمشتريات ، والمشرفون على صافم العمال يمكن أن يمارسو إشرافاً حقيقياً على العمال وكل قرار لإدارة المدينه سيكون حاضراً لدراسة متخصصه وخبيره نسبياً .

L. Gulick "Notes on the Theory of Organization," in Gulick and Urwick op. (١٩) cit. , pp. 3-4

للاستفادة من مزيج المهارة المتخصصة هي مصمة كثيرة ، تقسم العمل في المنظمة - بقدر الإمكان - بطريقة معينة بحيث كل العمليات التي تحتاج إلى مهارة معينة يمكن أن يودها الأشخاص الذين يمتلكون تلك المهارة . للاستفادة من مزايا الخبرة في اتخاذ القرار بنفس الطريقة يتم سداد مسؤولية لقرار ، بقدر الإمكان ، بطريقة تجعل القرارات التي تحتاج إلى معرفة ومهارة معينة يودها الأشخاص الذين يمتلكون تلك المعرفة والمهارة . وهذا يتصل بتقسيم القرارات التي تحكم المهمة إلى قرارات حركية عديدة ، وتحديد نشاطات كل عضو في المنظمة في عدد قليل من هذه المكونات

الأداة الأساسية تميز الخبرة في قرارات منظمة يتم توزيع التخصص في موقع إستراتيجي في الهرم الرسمي للسلطة أي في موقع يجعل قراره مقبولة كمقررات قرار من قبل الأعضاء الآخرين في المنظمة ، هذه مهارة أساسية لتنظيم وفق العمليات (Organization by process) وعدم تكون كل النشاطات اللازمة للقرارات الهندسية منظمة في دائرة واحدة . يكون من السهل تخصيص وظيفة القرار بطريقة تؤمن لكفاءة الفنية اللازمة (٢) .

مقدرا يكون إيصار القرارات محصورا في الهرم الرسمي للسلطة ، يكون من غير الممكن تامين الأنواع العديدة من المساعدة الفنية المطلوبة بما قرر واحد ، فقسم في مدرسة صغيره مثلا لا يكون لديه الامكانيات الفنية والفنية لانحدار القرارات فيما يخص الخدمات الصحية بالمدرسة أو لاستنارة هندسية المطلوبة لصيانة مصنع المدرسة .

لذلك فإنه لتأمين كل مزيج الخبرة في اتخاذ القرار ، يجب أن يتجاوز التنبؤ الرسمي للسلطة ويمكن أن يكتسب سلطته لأفكار مهمة في تسيير المنظمة مع سلطته العقوبات .

التركيز في هذا المناقشة كان مبنيا على معرفة الفنية التي يحتاجها القرارات فالخبرة يمكن أن تنطبق على أنواع أخرى من المعلومات ، فاقسام الشرطة الحديثة هي

CI Frederick W. Taylor. The Principles of Scientific Management (New York (١٩١١) Harper & Bros., 1911), pp 99-113

المدن الكبيرة لديها عرف لاستقبال المعلومات بالهاتف أو أى وسيلة أخرى . حول الحوادث التى تستحق الاهتمام . والتى يكلف فيها أفراد الشرطة بالتحقيق فى هذه الحوادث . واهمية هذه العرف بالسبب بعملية اتخاذ القرار (هى هذه الحالة توزيع أفراد الشرطة) تتمثل فى موقعها الإستراتيجى بالنسبة للمعلومات التى ترد . تكرر مرة أخرى أن نسبة الرسم للسلطة تلعب دوراً صغيراً فى هذه العملية ويمكن تجاهلها بخطوط الاتصال عدا حالات الخلاف .

فى الهرم التنظيمى . يتمتع الرئيس . عادة بحكم منصبه . بنفس مزية المعلومات عن مرسومه . الحد الذى تكون فيه هذه ميزة حقيقىة . و لحد الذى تكون فيه حياته تعتمد كثيراً على تعميم خطوط الاتصال فى لمنظمه . فالرئيس الذى يمتلك تلك المراتب المتعلقة بالمعلومات لا يلجأ كثيراً لاستخدام عقوبات السلطة عكس الرئيس الذى يكون مرسومه فى وضع أفضل فى ما يخص المعلومات لاتخاذ القرار

التنسيق :

الوظيفة الثالثة للسلطة أى تحقيق التنسيق . قد تمت مناقشتها بتوسع فى الأجزاء الأولى لهد الفصل . يجب التفريق بوصف بين التنسيق والحرية . فبحره تتضمن تنسيق القرار الجيد . ويهدف التنسيق إلى تبين نفس القرار من طرف كل أعضاء المجموعة . أو تحديداً قراراً ثابتة لتحقيق الهدف المحدد

نفترض ان عشرة أشخاص يتعاونون فى بناء قارب . وان لدى كل واحد منهم خطة ولم يتم تنسيق الخطط بينهم فان النتيجة تكون مركب غير صالح ربما كادوا سيالون قدراً من النجاح لو كانوا تنو تصميماً رديئاً وانبعوا كلهم نفس هذا التصميم .

فى الجزء الأول من حملة و برلو . قسم جيش نابليون إلى قسمين الحياح لايمن بقيادة لإمبراطور نفسه الذى واحة بشرى فى لجنى . واحة الایسر بقيادة المارشال بي . واحة ويسجنون فى كوتر براس . اسند كل من نابليون و المارشال بي للهجوم وأعدا خططاً محتارة لعملياتهم التالية . لسوء لحظ فكلما الحصين توقعتا

استعمل قوات إيرلوند في صبره قاضية على جانب جيش العدو إلا أنه سبب فشلهم في إبطال المعومات عن الخصين ولأن الأوامر لم تكن واضحة في يوم المعركة ، فصت قوات إيرلوند يومها في أشي ذهاباً وإياباً بين المبدئين بدون التحول في عمل ، لو كان هناك تنسيق للحط حتى ولو بطريقة غير جيدة ، لكان هدراً كبيراً من النجاح

بممارسة السلطة ، يمكن تركيز وظيفة إحصاء القرار ، حتى يمكن لحظة عامة للعمليات أن يحكم بشباب أعضاء المنظمة مرة أخرى هذه العملية مماثلة للعملية التي بموجبها يحيط لفرد لنشاطه عبر فترة زمنية ممتدة .

التنسيق يمكن أن يتم بمعنى الإجمالي والوهرى بمعنى بالتنسيق الإجمالي حدد السلطة نفسها ، أي الوصف المعم للسول والعلاقات بين أعضاء المنظمة ، وهو يؤسس السلطة ويحدد مجال لنشاط والسلطة لكن عضو في المنظمة .

أما التنسيق الوهرى فيعني بمحتوى نشاطات المصنع ، ففي مصنع للسيارات ، فإن الجدول العملي للمنظمة هو مظهر من مظاهر لتنسيق الإجمالي في حين أن محطات محرك السيارة المصنعة تعد مظهر من مظاهر التنسيق الوهرى

وحدة الأمر

في الفصل لثاني كانت هناك بعض الملاحظات على تصور فكرة وحدة الأمر ، كما تصاع هذه الفكرة . وقد سرنا بأن وحدة الأمر تتحقق دائماً لأن المرووس عندما سى قراره على مقدمتين متعارضتين فيه يكون قادراً على قبول واحد منهما وتجاهل الأخرى علنه عندما يشجع وحدة الأمر ، لا يكون هذا هو كل المقصود

كما سبق أن مبنا في الفصل الثاني ، فإن وحدة الأمر تؤخذ لتعنى أي فرد في منظمة دارية سينقل سطة فرد واحد فقط في المنظمة ، صلاحية هذه لقاعدة كحرج سليم من آخر ، السلطة تم مقده على أساس أنه لا يعطى أي مرور لعدم نقل لفرد المقدمات قرار معية من مرووس ما ومقدمات غير متعارضة من حر عهوا مثلاً يمكن أن يتفقد سلطة رئيس في تجديد برنامج وحده ، في حين يتفقد أصلاً سلطة قسم المحاسبة فيما يخص السجلات المالية التي يجب الاحتفاظ بها ، و إذا اردت

استخدام الإشراف الوظيفي لتايور كمثال ، فقد يتقبل تعليمات أحد المشرفين على العمال بسرعة كبيرة وتعليمات مشرف آخر بسبب ملامحتها .

ربما يمكن فهم الهدف من إنشاء وحدة الأمر بصورة أفضل إذا درسنا النماذج المفترضة أن تنشأ من أجلها هذه الوحدة ، إنه من غير المرغوب فيه للمنظمة أن تعاقب الرؤوس الذي يتلقى أوامر متعارضة متعلقة بنفس مقدمة القرار بعدم تنفذ الأوامر ، أو أن يوضع في الموقع الذي يمكنه من تنفيذ أحد الأمرين الذي يفصله في الحالة الأولى من الأمرين ، بحط من روحه المعنوية بسبب موقف الاستحالة التي يجد فيه نفسه وفي الحالة الثانية يحتفظ بحرية التصرف الأصيلة ومن ثم لا يكون خاصاً لسلطة حقيقية علاوة على ذلك ، فابرتيس إذا لم يستطيع أن يجعل الرؤوس مسؤولاً عن تنفيذ التعليمات ، لا يكون مسؤولاً ، هو نفسه ، عن النتائج ، ليس هناك شك في أن هذه الصعوبات حتمية وأساسية ، إلا أن المشكلة لوحدة هي هل وحدة الأمر هي الحل الوحيد والأفضل ؟

على العكس من ذلك ، يبدو أن هناك على الأقل أربعة أساليب عامة لمنع أو حل الصراعات في السلطة

(١) وحدة الأمر بالمعنى التقليدي أي أن كل فرد يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط
(٢) وحدة الأمر بالمعنى الضيق كما تم تعريفها في الفصل الثاني ، أي الفرد يمكن أن يتلقى لأوامر من عدة رؤساء ، لكن في حالة التعارض يكون لديه رئيس واحد فقط يعترض طاعته .

(٣) تقسيم السلطة ، أي أن كل وحدة هي المنظمة مكلفة بمجال محدد يكون فيه لديها سلطة خاصة بها فقط ، وتكون كل مقدمات القرار لكل فرد الواقعة ضمن هذه المنطقة خاصة لتلك السلطة .

(٤) نظام الرتب ، أي أن الفرد حاصص لسلطة كل فرد مرتبة معينة وإذا تلقى أوامر متعارضة فإنه يطيع امر تلقاه ، لكن عليه أن يرفع المعارض لعدية من أصدر الأمر ، فعلاقات السلطة بين الصباط ورجال الجيش أو إملاحة لعديين تتنوع هذا الإجراء .

هذه الإجراءات ، خاصة الثانية والثالثة والرابعة ليست معزولة عن بعضها البعض بل يمكن جمعها في منظمة واحدة .

هرمية السلطة :

ترتب أعضاء المنظمة في شكل هرمي و امر يوفر الأساس للطريقة الاولى او سابعة نفدى السافى والصراع في السلطة . فالمسك بهد الربط إما أن يمنع إصدار أوامر معارضة بين مروس ومختلف اشرفين . و اذا كان فرد ن في نفس المستوى على الهرم وبمعدل على هدف متناقضه ، فان هذا ينهى استعراض بينهما الياً وذلك بإحصاءه قرار رئيس مشترك في هذا الهرم لذا فإن الهرم لإدارى يوفر إجراءً محدداً لتحديد من يتخذ القرار .

إن هرمية السلطة ، في لممارسة الحقيقة ، تمثل توفيق بين نظريتين خاصة بوحدة الأمر الموصحة اعلاه . نى رخصه ، السلطة في الهرم يوفر لفوات لطبعه (وليس لاستثنائه) لفل الأوامر . وعدم يحدث بداخل في الأمر منه مرجع للهرم من اجل خلاه

تقسيم السلطة :

يمكن وصف هرمية السلطة على أنها تقسيم السلطة حسب الأشخاص ، أى أن كل فرد مكلف بسلطة (سلطة استثنائية إذا تم اتباع لنظرية الاولى) على مجموعة محددة من المرووسين ، ايضا من الممكن تقسيم السلطة حسب الموضوع ، أى كل فرد مكلف بسلطة في موضوع محدد من عمل المنظمة . ويطلق على هذا في الأدب الإدارى لتخصص "الوظيفى" للسلطة .

السلطة حسب الموضوع يتم غير إصدار بصالات سطوية تفويضات ، كمييات لها ، وغيرها ، أى لترسيم لجال الذى يجب على كل عضو فى المجموعة ان يحضر نشاطاته فيه ، و لدى يكون فيه قرارات كل فرد لها صفة سطوية فى المجموعة . فبدلاً من نجد القرار ، على كى حالة معارض ، نى لقرارات يجب طاعها وى منها يجب عدم طاعه . توصع فاعده عامة مسبق بحيث يعطى لكل عضو فى المجموعة مجالاً معيناً للقرار يكون لديه فيه سلطة .

وإذا تم تنفيذ عمل أعضاء المجموعة بغير إعمال مشرل ، لا يكون هناك حاجة لتقسيم السلطة ، مجاوراً البناء الهرمي وعلى كل عادة ما تكون الطريقة التي يودى بها كل عضو في المجموعة عمله تؤثر في عمل العضو الآخر ، فتباطؤ شخص واحد في صف ، كالتجميع مثلاً ، يمكن أن يعطل كل لصف . وتأخر وكثير اشتريات يمكن أن يؤثر على مجموعة البناء . فقد يؤخر تجمع المواد على مكتب الموظف عملية المرسلات

حتى وإن وجدت هرمية للسلطة ، فإنه من الضروري تقسيم لمصمه إلى خطوط وصفية أو موضوعية . يوجد معياران لقياس نجاح توزيع سلطة (١) المدى الذي يمكن أن تساعد به أو تعوق عمل المجموعة .

(٢) والمدى الذي يمكن أن تقل فيه الرعات حول الاختصاصات . ليس بالضروري أن يلتقي هذان المعياران . مثلاً تقسيم السلطة في مصنع سيارات على أساس موقع السكن بالنسبة لكل من يشترى سياره له معنى واحد فقط ولكنه لا يساعد كثيراً في عملية الصنيع ولصمان الناح يحب كيف يقسم السلطة مع تقسيم العمل أي مع نهاية عملية العمل .

فحتى تحت أفضل الظروف ، يترر حالات يكون فيها لاحتصاص به بعض الانبساط ويكون الاحتمال كبيراً إذا كان هناك جريان من المصمة مبطلان على مبادئ مختلفة خطى ومساعد ، ووظيفي وجغرافي . في هذه الحالات ، يبرز الحاجة لطلب حل النزاع . ويمكن استخد م هرميه السلطة لهذا الغرض . أو يمكن استخدام وكالات خاصة لحل النزاع .

عندما يوجد تقسيم رسمي للسلطة على أساس الموضوع ، يتم حل النزاع على أساس مختلف عن ذلك الموجود في الهرمية البسيطة ، التي تحال إلى رئيس عام أي رغم أن العميه يمكن أن تكون واحدة . وعندما لا يوجد تقسيم للسلطة ، فإن كل نزاع يرفع إلى رئيس ويقرر منه حسب استحقاقته . وعندما يكون هناك تقسيم للسلطة ، فإن الموضوع المطلوب است عليه لا يمثل قضية في النزاع بقدر ما يمثلها موضوع التقاضي .

في العملية الأخيرة والتي يمكن أن نطلق عليها التقاضي يمكن ألا يهتم الرئيس بمحتوى القرار أو ملامسته بقدر ما يهتم بقانونيته ، أي كفاءة متخذ القرار على ضوء

البنية الرسمية التنظيمية ، بدون هذا التقسيم للسلطة ، فإن الرئيس يكون مهتماً مبدئياً
بمرايا القضية المعينة .

على سبيل المثال ، يمكن أن يكون هناك خلاف بين وكيل مشروبات وموظف ما حول
أوصاف لبعض أنواع القرطاسية . فالموظف يمكن أن يكون راعياً هي نوع معين
وجوده معينة ، ويصر وكيل المشتريات على تسليم نوع آخر ، وإن كان هذا محدد
قضية سلطه هرمية . فإن الرئيس لعام لهذين الموظفين يواجه قضية أي نوع من
الورق أفضل للاستخدام المتوقع له .

في المنظمة التي يوجد بها توزيع رسمي للسلطة ، فإن القضية لا ترفع إلى الرئيس
بهذا الشكل . بل كل مؤسس سيرغم أن القرارات التي تحدد نوعية الورق تقع ضمن
مجال سلطه . فبدلاً من تحديد أي نوع لورق أفضل ، فإن الرئيس يحصر على تحديد
من الموظفين لديه الحق في تحديد الورق الأفضل . وعوضاً عن مواجهة قضية
تقنية ، فإنه يواجه قضية إدارة .

طبعاً ، هي الممارسة ، فإن الموضوع يدار ما بعده على هذا الأساس الواضح .
الرئيس الذي سيضطر للخصوص في قضايا سطوية وفي مربي الموضوع . فهو
يؤثر أكثر بعدد الاملاء عندما يكون خطوط اختصاص غامضة أكثر منه عندما
يكون توزيع السلطة واضحاً . على الجانب الآخر - للحفاظ على خطوط السلطة
وتقسيم العمل في المنظمة - يجب على الرئيس مساعدة قرار معين لانه يقع ضمن
مجال سلطه أكثر من كونه القرار الصحيح .

حتى مع كل هذه العوامل فإن المثال يعد تبسيطاً مبالغاً فيه لمشكلة الحقيقية . لأنه
يعطى اهتماماً فقط للحفاظ على علاقته السلطة . في الممارسة ، عندما يرفع دراع
سلطوى إلى الإدارة فإنه يجب أن يأخذ في الاعتبار

١ - الأثر الذي يمكن أن يحدثه قراره على خطوط السلطة .

٢ - الأثر الذي يحدثه على سياسة المنظمة .

٣ - المعلومات التي يملكها الصريح فيما يخص صحته وكفاءة مرعوسيه المنظمة
الأولى سبق وتمت مناقشتها .

فيما يتعلق بالنقطة الثانية ، ربما يكون صحيحاً أن لا يرى يعيل إلى النظر في مرايا النزاع أكثر من تحديدها على أساس اختصاصي ، إذ كانت قضية سياسة تنظيمية مهمة ، فالبراغات الاختصاصية ، بحق ، هي وسائل مهمة لرفع مواضيع السياسة المهمة للإداري الأعلى سلطة ومعها من تحديد المستويات التي بدون علمه بالمثل عانها وسائل لإعلامه بحصائص ووجهات نظر مرعوسيه (وهذا يحتمل معنى النقطة الثالثة) ، عندما تكون السياسة هي المنظمة في مرحها التكوينية ، تكون هناك مرايا مهمة خاصة بالإداري المسؤول بوجود توزيع للسلطة غير محدد نوعاً ما بحيث يسمح بظهور مثل هذه البراعات . يستخدم أسلوب اللعب ضد بعض من قبل الإدارة العليا غالباً حتى لا يتم اعتبارها إدارة ضعيفة .

وإذا استخدم الإداري هذا الأسلوب للحفاظ على السيطرة على مرعات مرعوسيه ، فإنه يواجه مهام حساسة تتعلق بمنع الحطوط التنظيمية والاختصاصية من التفتك تماماً ، ومنع الخلاف بين مرعوسيه التي يبت فيها حتى لا يؤدي ذلك إلى خلاف أو قطيعة شخصية بين الوحدات الفرعية لمنظمة من أجل السلطة والنفوذ . بعض النظر عن هذه الأضرار فمثل هذه الأساليب قد يقود إلى التدرج لبعض

الرتبة :

الرتبة بوصفها ركيزة لعلاقات السلطة ، بوظف دائماً في سياق هرمية السلطة هي المنطما العسكرية ومنطما أخرى ، يكون مهم أهمية مطلقة بأمين سيمرارية السلطة والتفكر من علاقاتها في كل الأوقات . يتم هذا عن طريق نظام الرتب . فعندما يكون هناك طارئ كوفاة ، أو غياب مسؤول ، فإنه يربط النمط التنظيمي لطبيعي مؤقتاً ، وتستخدم الرتبة لإعادة تأسيس نظام السلطة .

هذا النمط يحقق تعقيدات إدارة فشخص ما مكلف بمهمة عمل مكثف ، يمكن أن يعطي تعليمات مناهضة عن طريق مسؤول آخر . فالصمان الوحيد هو ضبط كل موظف ومعرفة بأنه يمكن أن يحاسب على إرباك لمنظمة الإدارية من خلال سوء استخدامه للسلطة .

تطبيق العقوبات :

ربما يكون من الأفضل التكرار هنا بأن السلطة ، كما هي مستخدمة في هذا الفصل ، تشير إلى قبول المروءس لقرارات الرئيس ، وليس سلطة الرئيس في تطبيق العقوبات على المروءس في حالة عدم طاعة هذه القرارات ، في معظم المنصمات الحديثة فإن الرئيس المباشر لا يمتلك سلطة غير المنصمة في التعيين والطرء . بالرغم من أنه بعض النظر عن إذا كان هناك مشروع خدمة رسمي ، فإن تقييم الرئيس له يكون العمل الرئيسي في تحديد فرص الترقية ، ورمده الربح ، وغيرها .

وبصراً لأن سلطة الرئيس المباشر في فرص لعقوبات محدودة ، فإن عليه لاعتماد على حوافز أخرى أكثر إيجابية لفرص سلطته على الجانب الآخر ، هؤلاء الذين لديهم القوة لفرص العقوبات ، إذا ما سمعوا هذه القوة فبهم يعززون أو يصعفون خطوط السلطة التي تم تأسيسها . عدم القدرة على الانطام ، سواء كان ذلك مباشراً أم بمباشرة رؤسائه ، فالمروءس الذي ليس لديه ولاء سريعاً ما يحطم سلطة أي فرد في الهرم الإداري .

وهكذا فإن سلطة النظام عندما توكل إلى الرئيس المباشر ، فإن نظام السلطة في المنظمة يتخذ بصفه عامة بنية هرمية محدودة نوعاً ما . كل فرد سيعرف من هو الرئيس . يمكن أن يقول أنه تحت هذه الظروف فإن الأفراد الذين يمارسون سلطة وظيفية ، حسب خطة المنظمة ، في نطاق معين بدون سلطات نظامية سيكون دورهم استشارياً أكثر منه سلطوياً .

يجب ملاحظة أنه بعض النظر عما إذا كانت سلطة تطبيق لعقوبات مورعه خلال الهرم الإداري أم مركزه في المستويات العليا للهرم فإن وحدة الأمر تكون مراقبة إلى المدى الذي يكون فيه لفرد معين عبر حاضغ لعقوبات من مصدرين مستقلين . هذا المفهوم لوحده الأمر أكثر بمر وضيقاً من الاتيين لموضحين سابقاً حيث أنه لا يشير إلى الحق في إصدار الأوامر بل إلى سلطة فرض عقوبات على عدم طاعة الأوامر .

تعليقات ختامية :

هذا لكتاب فى الأساس عمن وصفى وليس لتفديم حلول ، ليست هناك محاولة لتحديد المبادئ المتعلقة بالاستخدام السليم لهذه الأدوات المتعددة لتوزيع السلطة ، لكن ممكن تقديم تعليقات مبدئية فى الحقيقة لا تحاول أى منظمة أن تعمل دون نوع ما من الهرم السلطوى . بعض المنظمات تعمل على أساس نظرية أن الهرم الإدارى يحدد القوات الوحيدة للسلطة ، وبعض المنظمات على أساس نظرية أنه يجب الرجوع إلى الهرم الإدارى فقط فى حالة معارض السلطات ، مهما كانت النظرية فإن الممارسة تمثل دائماً توفيقاً بين هذين الاثنين

فى كل المنظمات تقريباً ، تكون السلطة محددة بالموضوع ونوزيع الموضوع أحياناً يتعارض مع توزيع الهرم الإدارى . فى هذه الأحوال يستخدم الهرم الإدارى كآلية لحل مراع لتقاضى . هذه النزاعات توفر للإدارة العليا مصدراً مهماً للمعلومات فيما يتعلق بما يحدث فى المستويات الدنيا ولا يمثل الإدارى للنخص منها كئب ، حتى لو كان قادراً على ذلك ، عن طريق توزيع محكم للسلطة . إن توزيع سلطة لتطبيق العقوبات واستعمال هذه السلطة يكون له تأثير كبير على حده خطوط السلطة وعلى الأهمية النسبية على سلطة الموضوع والسلطة الهرمية .

فى بعض لمنظمات بحتاج الهرم الإدارى وتحديد نطاق السلطة أن تدعم بنظام رتب لمنع أى انقطاعات فى استمرارية الأمر .

التنظيم الرسمى وغير الرسمى :

الأسلوب الذى يستخدم به سلطة للحفاظ على التنسيق فى المنظمة يتم مناقشته التنسيق الإجرائى ، أى تحديد خطوط السلطة ، ومجالات لنشاط والسلطة لكل عضو فى المنظمة يخلق منظمة رسمية ومجموعه من العلاقات المجردة والأقر ديمومة واستى تحكم سلوك كل مشارك . نلاحظ أن سلطة تدخل فى التنظيم الرسمى بطريقتين أولاً سلطة هؤلاء الأفراد الذين يمارسون سيطرة على المجموعة وتستخدم تأسيس ويعزير مشروع التنظيم الرسمى ثانياً مخطط التنظيم الرسمى نفسه ويحدد خطوط السلطة وتقسيم العمل الذى يجب أن ينبع لتفدية عمل المنظمة

للبوضيح ، فإن قو بين الكونخرس يمكن أن نشئ مصلحة برراة ويحدد مسؤوليات مؤسسة المصلحة العامة ، ان سكرير دائرة الرعه الذي يستمد سلطة من هذه الحطة الرسمية للمنظمة يمكن أن يخلق بنفسه بنة رسمية داخل مصلحته ، بتقسيم العمل ، وتفويض سلطته

بالإضافة إلى تخصيص نفاقات للشباط وتأسيس علاقات سلطة ، فإن محط استنظيم لرسمي يمكن أن يوسس إحداثات وحطوط اتصال والموابع بحد من الذي يعين أو يقيل من ، ومن الذي يعطي الأمر لمن ومن المسؤول عن مهمات معينة ، ومن الذي يكون بوبيعه معتمد على قرار معين ، وهم حرا . للعالية العظمى فإن هذه العلاقات يمكن أن توصف بنها محددة ، دور الرجوع إلى المحتوى المعين لعمل المنظمة

هذا المشروع الرسمي للمنظمة يختلف دائما عن لتنظيم ، لانه في الحقيقة يعمل في عدة أوجه مهمة ، أولاً هناك عدة نقاط سم إغفالها أي ان المنظمة لحقيقية بظهر عدة علاقات بين الأشخاص لا يظهر في الحطط الرسمي . فبالتالي الرئيس المسؤول عن المبيعات والذي سبب الحولف ، لانه عادة مع رح أعمال يمكنه مناقشة مشكلات لبحاره معه في هذه المسبب . ثانياً للعلاقات بين الأشخاص يمكن أن سبب مع المواصفات قد يرفض عامل المحرطة قبول تعلمت رسمه المباشر الخاصة بسرعة انه في مهمة ما قد يروود مشروع المنظمة بحقيقة أن ادارته أ سكون على علم بالقرار ب المعنية التي تصنع هي ادارته B ، ولكن ذلك لا يحدث .

ان مصطلح لتنظيم عبر الرسمي ينسب إلى لعلاقات بين الأشخاص في منظمة ولدي يؤثر على القرارات لانه إما ان يتم إغفالها من المشروع الرسمي ، أو سبب عبر مسجمله مع المشروع . ربما يكون من الإنصاف القول بأن اسطمة الرسمية لا تعمل بفاعلية دون منظمة غير رسمية مصححة . كل منظمة جديدة لا بد أن يحدث لها اقرار قرر أن تسير بسلسلة وكل عضو حدد في هذه المنظمة يجب أن يفهم علاقات عبر رسمية مع زملائه قرر ان يصبح حراً مهما في اسطمة لعمله

حتى لو كانت لنية لرسمه مرغوبة فإنه لا يمكن تحديدها بالتفصيل حتى يتم بقاء الحاجة إلى صحق عبر رسمي ومن جهة أخرى فإن النية الرسمية لا تؤدي

أى وظيفة إلا إذا وصفت قيوداً للعلاقات غير الرسمية التى يسمح بها أن تتطور بدافعها . وبالتحديد فإنها وظيفة مهمة للتنظيم لرسى مع تطور التنظيم الأساسى - الصراع حول السلطة والنفوذ - لدرجة أنه قد يكون مؤدياً لعمل التنظيم ، وظيفه أخرى هى التحقق والتخاص من الازدواج و لتداخل غير لضرورى فى عمل احرء المنصة . ربما تكون الوصفة الأكثر إيجابية للبنية الرسمية فى علاقتها مع البنية غير الرسمية هو شجيع تطور الأحررة غير خطوط سائة ، أى أن التوربع السليم للوجبات والحفاظ على قنوات اتصال كافية يمكن أن يقلل الحاجة إلى نمو لقنوات غير الرسمية ، ويشجع اتجاهات التعاون فى البنية غير الرسمية .

علم النفس ونظرية السلطة :

من المهم أن نلاحظ أن الافتراضات عن السلوك الإنسانى ، بقدر ما تكون عقلانية لا تتضمن عادة افتراضات عن نفسية اشخص لدى ينصرف . دعنا نوضح هذه المقولة التى بها بعض المفارقة ، فى موقع معين ، وفى وجود نظام معين للقيم ، هناك مسار عمل واحد يمكن أن يتبعه لشخص العقلانى إن هذا المسار تحت ظروف معينة معصاة هو الذى يريد من تحقيق القيم . ومن ثم فالافتراضات لنفسية بخلاف اوصاف النظام القيمى للفرد بحاج إليه ، فقط لنوصيخ سبب انحراف سلوكه فى لحظة معينة عن معيار العقلانية .

وبالمثال فإن المعترجات حول سول أعص المنظمة لا تتضمن عادة قصدا نفسية الفرد صاحب السلوك . بقدر ما يكون السلوك محكوماً بنظام السلطة فى المنظمة . أى بقدر ما يكون لشخص مطيعاً لقرارات الآخرين ، فإن نفسه ليس لها علاقة سلوكه ومن ثم فإن القضايا النفسية مهمة لتحديد المجال الذى هى إصاره تحترم السلطة ولكن لها أهمية فى تحديد أى سلوك سيكون فى هذا المجال .

يجب أن نصيف طبعاً أنه فى العديد من الحالات يكون من الصعب للرئيس السيطرة على التفسير والتطبيق الذى يعطى من طرف المرووس لأوامره ، ويقدر ما يكون هذا صحيحاً ، فإن مواقف لأحير لها أهمية حديرة بالاعتبار بعيداً عن عدم

الرصوص ، فإن الأمر يمكن أن يفقد ذلك ، أو يعير ذلك ، وبسرعة أو ببطء ، وبحماس أو بدمر . لفولة في القعره السابقة يمكن إعادة صيغتها بحدراً لفضاء النفسيه مهمه لتحديد النطاق الذي في إطاره تحترم السلطة ، والدرجة التي تنفذ بها ما يقصده معطي الأمر ، ولكن بالقدر الذي يقبل فيه السلطة ولا يكون لديهم أهمية لتحديد كيف سيكون سلوك الرؤوس .

ولسوضح ، دعنا ندرس ما كتب عن النفسية العسكرية . هذه لكتابات تهتم بقضية مركزية واحدة هي كيف يمكن توسيع انطاق الذي في إطاره تطبع الجندي رؤساءه عندما يواجه بمخاطر المعركة وشدائد حياة المعارك^(٢١) .

إن كنت طاعة لجنود كاملة ، فإن المعارك لعسكرية ستكون محدودة فقط بالسحب الحسماني للجنود أي مفردهم على المشية لعسكرية وفاسيهم لأنار الرصاص فيمكن أن تعشل وحدة في هجوم ما بسبب إرادة العدو لهم جسدياً ، وتكون المعومات الوحيدة المطلوبة في بحطيط العميات هي معومات الإحصائية عن اتار إطلاق النار تحت ظروف مختلفة^(٢٢) .

في الحقيقه ، قبل أن نباد ابوحدة سببصل إلى نقطة تفرض فيها إطاعة الأوامر ، سيرقصون لقدم عديم يطلب منهم ذلك ، او سسلمون أنفسهم سعدو . ففي حالة الهجوم تكون العوامل المحددة هي عوامر جسمائية تحدد مني يرفض الجنود طاعة الأوامر سناكد ، فإن وراء كل عدم طاعة و استسلام يكمن الخوف من الإداة ، إلا أن حجم الإسهيار قبل أن تتحطم المعويات يخفف في حدود و سعة تحت ظروف مختلفة^(٢٣) .

Col. J. F. C. Fuller, op. cit., pp. 140-141, Ardant du Picq, Et. des sur le combat (٢١) (Paris, Hachette et Cie, 1880), pp. 7-8, and passim.

(٢٢) كان هذا صحيح تقريباً فيما يتعلق بالجنود ساسبين في لحرب لعديته إذا كان الأمر كذلك . كتب قيود السلطة فيسيولوجية أكثر منها نفسية .

Col. Gen. von Batck, Tactics, trans. Walter Krueger (For Leavenworth, Kans. (٢٣) U.S. Cavalry Association, 1911), pp. 185-200

إذن يدخل علم النفس في الإدارة بوصفها شرطاً مثلما تدخل العوامل الجسمية والبنية أو أي عوامل بشرية أخرى . فهي جزء من تقنيات الإدارة أكثر من كونها جزءاً من النظرية الإدارية نفسها .

ملخص :

في هذا الفصل تم توضيح سلوك المجموعة لمنظمة بعرض عزل بعض خصائصها اساررة . والفرد يعمل عضواً في المجموعة عندما يطبق نفس مقياس التقدير على خياراته . مثلما يفصل باقي أعضاء المجموعة ، وعندما تكون توقعاته عن كيفية تأثير سلوك الأعضاء الآخرين على قراراته .

في كل أنواع سلوك المجموعة ما عدا النسيجه منها ، يتم تبني إجراءات محددة لتحقيق التنسيق . فإجراء يكون نسبياً عندما يكيف سلوك كل فرد مع خطة المجموعة في كل الحالات ، التنسيق يتطلب إيصال عناصر مهمة في وضع المجموعة لأعضاء المجموعة على الأقل .

وعندما يكون التنسيق أكثر من مجرد اتصال ، وعندما يؤثر عن قصد على سلوك أعضاء المجموعة في الاتجاهات المرغوبة ، فإنه عادة ما يتضمن قيساً للسلطة فالسلطة تمارس على الفرد عندما يسمح الفرد بقرار شخص آخر لتوجيه خياره معطلاً للكتابة النقدية .

فالسلطة هي فقط شكل واحد من أشكال النفوذ . خاصيتها المميزة أنها لا تسعى إلى إقناع المرؤوس ، بل الحصول على قبوه . في الممارسة الحقيقية - بالطبع - هناك خلط بين السلطة والافتراج والإفصاح ، مما يؤدي إلى السماح ببتخاذ القرار وتنفيذه حتى عندما لا يتم التوصل لاتفاق . ربما كان هذا الجانب التعسفي للسلطة قد تم التأكيد عليه بشكل مبالغ فيه في مناقشة المفهوم . وعلى كل حال ، فالعصر العسفي للسلطة محصور في "منطقة القبول" للمرؤوس .

يعتمد حجم منطقة القبول على لعقوبات المتوافرة لدى السلطة لتنفيذ أوامره . فهي لها على الأقل نفس أهمية العقوبات السلبية - أي القوة الحسدية والاقتصادية وهي المجتمع لدى لديه هدف ما - لتقس الاحتماعي ، ولشخصية .

يشكل تهادي علاقات السلطة اسماصة هي الإدارة أجباً قضية مهمة تقاس هذه القضية بتأسيس هزمة سطة محددة وتحديد اسطة عبر خطوط وظيفية أو خطوط أخرى نادراً ما يكون من الممكن النخلص من الماطق المجهوة ،لتى يمكن أن تحدث هيه صرعات على السلطة . من المهام الإدارة المهمة الحفاظ على بنية المنظمة بالتحكيم فى نزاعات حدود على ضوء السلطة .

والتسيق ليس إلا واحداً من الوصائف لثلاث لى تؤسسها لسلطة هى ،المنظمة الإدارية . كذلك فى السلطة عامل مهم فى تنفيذ اسؤولية وهى التخصص فى اتخاذ القرار

إن قضية اسؤولية ، التى تمت مناقشتها بالتفصيل فى الفصل اسالث ، سبب وتكون مرعوبة وضرورية لتنفيذ تمسب الفرء بطة لمجموعة . وتلب العقوبت دوراً أكثر أهمية فى وظيفه تنفيذ المسؤولة لخاصة بالسلطة أكثر من استخد،متها الأخرى .

يمكن أن تكون المرب التى تم لوصول علها من التقسيم والتخصص فى العمل هى نفسها لخاصة بالتقسيم والتخصص فى عمله صنع لقرار . فالسلطة ، بالسماح للقرار الذى حصلنا عيه بواسطه عضو واحد فى المنظمة للتأثير على سلطة الأعضاء الآخرين ، فإنها تمكن من التخصص فى اتخاذ القرار .

التنظيم الرسمى هو خطة لتقسيم العمل وتوزيع السطة . خطة المنظمة تعطى كل عضو فى المجموعة وضعه ودوره فى علامته ساقى لأعضاء ، لكنها تحدد مضمون عمله ووظيفه لخاصة بحداد لقرار فقط فى سياقات عامة حدأ . بعب علينا الانهات بعد هذا إلى لجابات الجوهرية لقرار - أى معايير الحيار أكثر من احراء الحيار- والى علينا التطرق إليها لاحقاً .

تعليق على الفصل السابع :

استخدامات السلطة هي المنظمات موضوع أخذ الكثير من لفتاش والنقد الاجتماعي في الحيل أو الجبليل الأخيرين ، وحتى الحاصه إلى هرملة تقسدة نعرضت أحياناً للتساؤل^(٢٤) . هذا التعليق سيتناول ثلاث مسائل المدى الذي تكون فيه السلطة الرسمية مسببة للاغتراب عن المنظمة وعافه تحقيق الذات امكانية مشاركة الموظف في اتخاذ القرار لزيادة رضه العامل وإنتاجيته ، وتأثيرات الرعه في السلطة على أداء المنظمات .

السلطة والاغتراب الوظيفي^(٢٥) :

يصف الفصل السابع كيفية استخدام السلطة في المنظمات ، وخاصة دورها في عملية بحث الفرار ، يكن يجب ربط نفاش السلطة مع نقاش لرضا اوظيفي في التعليق في الفصل السادس .

أحياناً يقال إن المشكله الرئيسية في المنصمات هي أنها تتطلب بشرأ لممارسة السلطة وقبولها - كما يفعلون بالتاكيد - ، وأن السلطة ملارمه للتطور الناضج للشخصية الإنسانية^(٢٦) . ويقول أنص هؤلاء ،النقاد بأن قبول السلطة يحدث على الإنكالية والسلبيه ويعيق تحقيق الذات .

(٢٤) D P McCaffrey S R Faerman and D W Hart. "The Appeal and Difficulties of Participative Systems " Organization Science 6:603-627 (1995)

مناقشه فيمه وحديثه حول هذه المواضيع وانعديد من المراجع لأدبيات هذا المجال

(٢٥) هذا لجرء مقتبس من SUPALL M "Are We Alienated from Our Organizations?" (School of Urban and Public Affairs Alumni Magazine, Carnegie Mellon University), vol. 6, no. 1, pp 6-7 (1979).

(٢٦) ثمه بصير بارز لوجهه النظر هذه هو كورس أرحبرس Chris Argyris انظر إلى ما كتباه Personality and Organization (New York: Harper & Bros . 1957).

مقبول لسلطة في منصبة - كما رأينا - بعنى قبول المقدمات المقدمة من أعضاء أخير من المنظمة كحرف من أسس سلوك الفرد - هذالك عدة أسباب لقبول الدس لكثير أو قليل من ممارسة السلطة على سلوكهم . وإذ كانت المقدمات المطلوب من الموظفين قبولها أو الأشياء المطلوب منهم عملها ، غير متناقضة مع معتقداتهم وقيمهم ، فإنهم قد يعدون الأجر أو أى نوع خارجى من المكافأة سبباً كافياً لقبول الاعتراف بأن منتج المنظمة ذو قيمة اجتماعية أو ذو قيمة للموظفين ، سيوفر أساساً إضافية للقبول ، أى أن السلطة يمكن أن تصارع في المنظمة ، لأنه من المعتقد بأن بذلة السلطة تقضى إلى أداء مهمة المنصبة ، ولأن فائدة الحصول على أداء تلك المهمة تم قبولها عن طريق دواعى داخلية أو خارجية .

عندما تمارس السلطة بهذه الطريقة وتقبل هذه الدواعى ، لا يكون هناك سبب لافتراض أن أغلب الناس يعترضونها وصيغة أو أنها تخلف موقف الاتكالية واسلبية فهم إبه حرافة - يُعتقد فيها كثيراً ولكنها ليست أقل تصوراً من ذلك - عندما يقال إن الناس يكونون أكثر إبداعاً عندما يكونون أكثر حرية ، كل الدلائل النفسية تشير إلى أن الناس يكونون أكثر إبداعاً وقدرة على تحقيق الذات ، عندما توفر لهم بيئة قدرها مناسباً من الحرية ، ليس بالكثير جداً ولا قليل جداً - وعندما يكون البيئة - بتركيب قوى فإن الإبداع يعانى محدودية مرمز الاكتشاف وحل القضايا - وعندما لا تتطلب البيئة إلا لقليل ، فإن الإبداع يعانى محدودية إيجابية لدى يمكن أن يكشف ويستغل ، الكاتدرائيات القوطية مثال كبير على الإبداع المردم الذي يعمل في إطار قبول مادية واجتماعية صارمة يفرضها قانون الحادية وعقائد الدين على أنواى ليس هناك سبب للاعتقاد بأن لكثير من الحرية كان سيجعل نسبة الكاتدرائية أكثر إبداعاً

فالشخص يسعى لتلبية احتياجات متنوعة في المنظمات ، بما فيها احتياجات الإنجاز ، والانتماء للعمر ، والسلطة . المنظمات يمكن أن تكون أدوات فعالة لتلبية احتياجات الإنجاز والانتماء ، وبالقدر الذى تسود فيه هذه الاحتياجات بين أعضاء المنظمة ، فإن ممارسة السلطة لا تطلق مشكلات خاصة . بالسبب لاحتياجات السلطة فإن الأمر يختلف ، لأنه إذا تمت تلبية هذه الاحتياجات للذين يمارسون السلطة فإنها تحجب عن الخاضعين لها .

التحدى المعاصر للسلطة فى المنظمات يمكن أن يكون عرصاً من انتقال عام فى مجتمعنا من الاهتمام بالإنجاز والانتماء إلى الاهتمام بالسلطة . كذلك أثر هذا التحدى للسلطة على مؤسسات مثل الأسره بم تحمل من علاقات ومنها علاقة لوالدين بالطفل . هناك قبول متردد وضيق للسلطة أكثر من الماضى فى كل مؤسساتنا الاجتماعية وليس فقط فى المنظمات الرسمية . أعتقد أن معظمنا قد يعد إلجام السلطة الذى حدث فى حياتنا شيئاً مرغوباً فيه . إن ذلك لا يعنى كون الاستمرار غير المحدد لنفس الاتجاه مرغوباً ، خاصة إذا كان مدفوعاً بالانشغال بتوزيع اسلطة أكثر من فاعليه المنظمات كأدوات باتجاه الأهداف لشخصية والاجتماعية .

أولئك الذين يسبقون المنظمات لحدیثة على أساس أنها سلطوية وقمعة للإبداع يبدو أنهم ينطلقون من مقدمتين

١ - أن أمر ممارسة السلطة فى المنظمة معارض لتحقيق الداب .

٢ - أن موقع العم هو الساحة الرئيسية لتحقيق الذات وتحقيق الرضا المعاشى الرئيسى .

وكما رأينا ، فإن المقدمة لثنية يمكن أن تمثل سوء فهم للدور الذى تلعبه المنظمات فى حياة الناس ، وأن الدس يودون أن تلعب المنظمة هذا الدور فى حياتهم بعض الناس أى بعض المديرين ، وبعض المهنيين ، وبعض الحرفيين يمكن أن يحدوا رضاهم الرئيسى فى عملهم و خلال ساعات العم . ويجب أن يكونوا حذرين فى ألا يعزى نفس معيار القيمة إلى كل أعضاء مجتمعهم ، أو أن يفترضوا أنه قد يكون من الأفضل لأولئك الذين ليست لديهم هذه القيم أن يكتسبوها .

أغلب الناس يبدو أنهم ينظرون إلى المنظمات أساساً أو حتى على وجه الحصر على أنها أنظمة أداثة - أى الأنظمة التى تنتج سلع وخدمات المجتمع ، وتمتد موصفيها بالمال اللازم للمجتمع لحياتهم ، وبصفة رئيسية فى أوقات الفراغ المتاحة لهم ومن تعليقات على الفصل السادس ربما يكون هذا هو الدور الذى تلعبه المنظمات والعمل فى حياة الناس فى عصر الصناعة وما قبل ذلك .

هذه الملاحظات يجب ألا تفسر كادعاء بأن البطمان لمعاصره تمثل أفضل ما يمكن في العالم . هناك عدة طرق يمكن أن يتم تحسينها ، والتطبيق الموصل للمكتبه . لتقليل الاحتياج لتلك الوظائف التي تسد وروتينية ومستمرة بلاغتراب هو أحد هذه الطرق . لكن ينبغي نحن منظمنا ، من المهم تعزيز قدرتها على أداء وظيفتها الرئيسية ، وهي العمل ككثافات اجتماعيه لأداء العمل وبذلك زيادة السلع ، والخدمات ، ووقت الفراغ لدى يوفرونه لأعضائهم ولكل أعضاء المجتمع علاقه لعمل والسطه المرتبته بها هي وسائل جوهريه لاستخدام منظمات أداء هذه المهام .

مشاركة الموظف في اتخاذ القرار :

صت فكرة توسيع مشاركة الموظف في عملية صنع القرار ، وذلك فيما يقارب نصف القرن هي الفكرة الرئيسة المركزة في لبحوث لاجتماعية والنفسية لاجتماعية عن البطمان وعمل الاستشاريس على سلوك التنظيمي . وشكل عدم فإل المشاركة يزيد من رضا الموظف وإنتاجيته لكن لا يبدو أن لها تأثيراً مباشراً على الإنتاجية^(٢٧)

منب إعادة إيقاظ الاهتمام بالموضوع باستخدام دوائر لحدودة في ليايس ، ودورها المقترص كأحد عناصر استطور السريع في ساحة لالاماسيس . ولحد طرف حول الإثبات التحريسي ولتناقض أحياناً ، دعنا بدأ من النهاية الأخرى ونقسم على عما تتبنا به ، لنضربه ، فلسائل تمهيديه ودر كية . على الجانب التحصيلي يمكننا أن نقتصر أن المشاركة تزيد ارضيا ، الذي يزيد بدوره انسجام الموظف مع اهداف لمنظمه بما فيها الأهد ف لإساحيه ، اسي يؤدي إلى رياده اسجهود ، والاهتمام بالعمل . والرغبة في حل لمشاكل ، وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاج على الجانب الإداري يمكن أن يكون من شأن العمال لديهم أنواع معينة من المعلومات عن العمل وهي عبر موافرة مباشرة لروسائهم وإد رتهم ، وأن مشاركة لموظفين في اتخاذ القرار نجعلهم يسهمون بهذه المعلومات لتشخيص وحل مشاكل النوعية (وأنواع أخرى من المشاكل)^(٢٨) .

(٢٧) V. Vroom , The New Leadership Managing Participation in Organization (طبر Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall, 1988) K. E. Weick The Social Psychology, 2nd ed ,Reading, Mass Addison-Wesley 1979)
(٢٨) McCaffrey, Freeman, and Hart, op. cit

وإذا كانت هذه هي الآليات المهمة الكامنة ، إذن فإنه يجب بحقيق شرطين مهمين على الأقل حتى يمكن للمشاركة أن تزيد الإنتاج .

١ الانجاء الأساسى للموظفين بحاج للسلطة يجب أن يكون إيجابياً بما فيه الكفاية بحيث يرحب بكل فرصة مشاركة تفود إلى زيادة فى التماثل مع أهداف المنظمة .

٢ يجب على الموظف ، عن طريق الملاحظة أو غيرها ، الحصول على المعلومات الخاصة بعملية التصنيع التى تعد مهمة للحفاظ على نوعية المنتج . ومن السهل أن نلاحظ أن عملية تحقيق هذه الشروط فى بعض المواقف فى المصنع وليس فى غيرها . كذلك يمكن ملاحظة أن نجاح نشاطات المشاركة سوف يعتمد على كيفية إجراء تلك النشاطات ، ويطلب التركيز على الموظفين من حيث كوتهم فى وضع يسمح لهم بالمساهمة . ليس هناك سبب لافتراض أن الموظفين سوف يكونون راعين أو قادرين على زيادة الإنتاجية إلا إذا تم تحقيق هذه الشروط .

النظرية لموضحة أعلاه تختلف عن لافتراض بأن الموظفين الذين لديهم فرصة مشاركة فى اتخاذ القرار سيعملون بجدية أكثر . إن فكرة دوائر الوحدة والنوعية لم تكن تستخدم لإعراء الموظفين للعمل بجدية أكبر ، ولكن من أجل تمكينهم من استخدام لمعرفة والدكاء باتجاه تحسين عملية التصنيع ، بما فيها دورهم فى ذلك . إن تطبيق مبادئ ضبط الجودة ، التى تركز على منع الإنجاز الذى فيه عيب وذلك عن طريق حزم (أو تضيق) العملية التصنيعية بدلاً من استبعاد المنتجات التى بها عيوب يمكن أن يقود فى المواقف التى تكون فيها الأشياء القياسات صعبة التحقيق - إلى زيادات كبيرة فى الإنتاجية وإذا كانت ٨٠٪ من المسجات فيها عيوب (هذا ليس دائماً ، فعلى سبيل المثال ، الأيام الأولى لتصنيع أفراص الحاسب الآلى) ، فإن إنفاص هذه النسبة بـ ٢٠٪ يزيد الإنتاجية بالعامل (عامل الإنتاج) على شكل أربعة .

بالرجوع إلى الموضوع العام المتعلق بالمشاركة ، نلاحظ أنه شيء مختلف تماماً عن خلق جو ديمقراطى فى مكان العمل أو تداعى هرم السلطة التنظيمية الرسمية . هناك القليل من الدلائل على أن كثيراً من الموظفين يرغبون فى المشاركة فى القرارات التى لا تكون لها علاقة مباشرة بحبرتهم العملية ومعرفتهم ، ما عدا تلك القرارات التى

تتعلق مباشرة بالأجور وموضيع لعمل الأخرى وبهذا تؤثر على تحقيق أهدافهم الشخصية . هذه المواضيع الأخيرة تثير أسئلة عن تمثيل العمال النقابي ويمثل الموظفين في مجالس إدارة الشركة . هذه أسئلة مهمة لكنها تقع خارج نطاق هذا الكتاب .

الانجذاب نحو السلطة :

نحتاج إلى مذقشة مختصرة للانجذاب الذي يحدث للبأس عندما يتوقعون أن يتقلدوا سلطة ما ، موظفين كانوا أم أصحاب عمل . فالقوة أو السلطة الرسمية بوصفها شكلاً من أشكال القوة هي أداة مهمة لتحقيق أهداف الفرد . لكن السلطة أحياناً تصبح هدفاً في ذاتها . وثمة خلافاً شخصية كبيرة بين الناس فيما يخص احتياجهم للسلطة ، مما يتناسب مع احتياجاتهم الانتمائية مع الآخرين أو للإبحار (٢٩) ، الدوافع الإنسانية المتواردة هي لمنظمات عليها أن توفر دوراً مهماً لكل هذه الاحتياجات ، وغيرها ، في تشكيل الأحاسيس ، والأفكار ، وأفعال المشاركين

الحاجة للسلطة يمكن تحسيسها ولتعبير عنها من خلال أولئك الذين يمارسونها والذين يمارس عليهم . فحين نطلق على المدير بأنه سلطوي إذا كان له احتياج كبير للسلطة واحتياج قليل للإنجاز والانتماء . ولكن العامل لعريب قد يكون هو لشخص نفسه في الدور المتبادل هذه المرة محفزاً بالعاجة للقوة من أجل الثورة على محاولات السيطرة أو لتأثير على سلوكه .

في العالم الذي يكون موجهاً نحو السلطة ، فإن من يحكم يصبح هو الموضوع المركزي الذي يحجب "ب" يبرز " ويصبح من الصعب إيجاد انفتاح وثقة بين المشاركين ويصير تحقيق الذات مرادفاً لفوضى . إحدى النتائج السيئة للتعبير عن الاحتياج لسلطته تتمثل في ظهور مدلل لعدم ثقته ، والغضب ، والخوف بين المجموعات المتصارعة .

(٢٩) J. W. Atkinson, An Introduction to Motivation (Princeton, N.J. Van Nosstrand, 1964); and D. C. McClelland et al. The Achievement Motive (New York, Appleton, 1953).

إلا أن هذه النتائج المحبلة وظيفياً والمخمرة لا تنجم عن السلطة فقط بل تنشأ أيضاً من استفاعل بين نظام الاعتمادات من جهة ، والحاجة لشديدة للسلطة بين المشاركين (مدبرين ومدارس) من الجهة الأخرى . الموضوع التقليدي في تصميم المجموعات والمبظمات يتمثل في تحديد كيف يمكن تجنب هذه النتائج المختلة وظيفياً أو تحقيقها وفي نفس الوقت السماح بتحقيق مهام المنظمة (على سبيل المثال ، تلبية الاحتياج للانتماء والإنجاز) إن ما يسمى بـمدرسة لعلاقات الإنسانية في الدراسات حول المنظمات تميل إلى اختيار عدم التركيز على علاقت السلطة للخروج من هذا ، إلا أنه أحياناً يكون على حساب التقليل من أهميه هذه النتائج بالنسبة للفاعلية التنظيمية .

ثمة طريقة أخرى بديهية للخروج هي إيجاد وسائل لصرف الاهتمام الإنساني عن الحاجة إلى السلطة إلى الحاجة للإنجاز والانتماء . لقد لاحظ لورد أكتون أن السلطة تعسّد والسلطة المطلقة تعسّد إفساداً مطلقاً . وقد يقول لورد أكتون آخر جديد بن أن الذي يفسد ليس هو السلطة لكنه الحاجة إلى السلطة التي يفسد من يملك السلطة والعاجز عنها . اقراء الدين يذكرون الاضطرابات لصلابية التي حدثت هي الستينات والسبعينات سنذكرون اهتمام الطلاب بسطة لطلاب ولتحرر من سلطة الكبار وعدم الانسجام فيما يخص الأهداف التي ستخدمها السلطة الجديدة المكتسبة .

هذه الظواهر مألوفة لدى منظري الثورات . فخلطه نظام اجتماعي لأي سبب ما يخلق احتياجات للسلطة بين كل من المجموعات الاجتماعية التي تجد العلاقة بين نحن و"هم" مبنية بالريبة والتهديد . في هذا السياق أيضاً يجب علينا تفسير السلوك الذي يحطم نفسه بالنسبة للموظفين وأصحاب العمل الذي يظهر دائماً في أثناء الإضرابات الصناعية .

وهذا مهمة إدارية حيوية تتمثل في خلق بيئة في المنظمة تستخدم فيها السلطة بفاعلية كذرة لتحقيق أهداف المنظمة ، وذلك بدلاً من أن تكون غلبة في ذاتها دون إثارة الرغبات الكامنة هي المديرين والموظفين لاستعمال السلطة من أجل السلطة .

الفصل الثامن

الاتصال

لقد تم ذكر دور الاتصال في التأثير على القرارات عدة مرات في الصفحات السابقة وخاصة في الفصل الأخير . ولقد كان الوقت الآن لفحص ودراسة هذا الجانب المهم من عملية القرار بشكل أكثر تنظيماً .

وفي هذا السياق فإن الموضوع الأول الذي سنتناوله هو طبيعة ووظائف الاتصال . وسيتبع هذا مناقشة ودراسة قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية . كما سيتم تخصيص قسم ثالث من هذا الفصل لتلك العناصر الموحدة في مصممة ما إدارية متخصصة لوظيفة الاتصال ، في حين سيتم مناقشة دور التريب في الاتصال في القسم الأخير .

طبيعة ووظائف الاتصال :

يمكن تعريف الاتصال بشكل رسمي مثل أي عملية يتم بموجبها نقل الحثث لتحقيق بالقرارات من عضو في منظمة ما إلى عضو آخر . من الواضح أنه لا يمكن وجود منظمة بدون الاتصال ، حيث لن يكون هناك حينئذ إمكانية قيام المجموعة بالتأثير في سلوك الفرد . وليس الاتصال ضروري للغاية بالنسبة للمنظمة بحسب ، بل إن توافر طرق خاصة للاتصال ستحدد بشكل كبير الطريقة التي يمكن بل يجب عن طريقها توزيع وظائف واتخاذ القرارات في جميع أنحاء المنظمة . إن إمكانية السماح لشخص معين باتخاذ قرار سيعتمد دائماً على ما إذا كان يمكن أن يتم نقل المعلومات لى يحتاج إليها لاتخاذ قرار حكيم ، وما إذا كان هو أيضاً بالبالى سيكون قادراً على نقل قراره إلى أعضاء المنظمة الآخرين الذين من المفترض أن يؤثر في سلوكهم .

إن الاتصال في المنظمات هو عملية ذات اتجاهين تشمل عملية النقل إلى مركز اتخاذ القرار (بمعنى فرد تُعطى له مسؤولية اتخاذ قرارات معينة) ألا وهي نقل لأوامر والمعلومات والمشورة ، وكذلك نقل القرارات التي تم التوصل إليها من مركز اتخاذ القرار هذا إلى الأجزاء الأخرى من المصممة . من الناحية الثابتة يعد الاتصال عملية تحدث في كل المنظمة في الاتجاه لمساعد (الاتصال بمسؤولي المستويات لإدارية لعلها) والاتجاه النازل الجانبي . إن المعلومات والأوامر التي تنساب إلى أسفل عن

طريق هواب السلطة الرسمية وكذلك المعلومات التي تسبب إلى أعلى عبر نفس تلك القنوات ما هي إلا جزء صغير من شبكة الاتصالات الكلية في أي منظمة فعليه .^(١)

نشأ المعلومات والمعرفة التي لها تأثير على القرارات من نقاط مختلفة في المنظمة وأحياناً يكون لدى المنظمة أجهزتها اللاقطه الخاصه بها - وحدة الاستحداثات في منظمة عسكريه ، أو قسم تحليل السوق في منشأة بحاريه ، فأحياناً يتم توظيف أفراد وتقليدهم مناصب للمعلومات والمعارف التي يفترض أن تكون لديهم فعلاً - إداره قانونية وأحياناً تتطور المعرفة والمعلومات عنى رأس لعمر نفسه - فمشغل المحرطة هو أول شخص يعرف متى تتعطل ماكينته ، وأحياناً تكون المعرفة هي معرفة القرارات الأخرى التي تم اتخاذها . يقوم مدير التنفيذ برفض طلب بفاق أموال : لأنه يعرف أنه التزم باستعمال هذه الأموال في جهة أخرى

في كل هذه الحالات يمتلك أفراد معينون في المنظمة معلومات ذات علاقة بقرارات معينة يجب اتخاذها . إن من الواضح أن الطريقة البسيطة لتحصيل وطيفة ،حاد القرار ب هي تكليف كل عضو في المنظمة باتخاذ تلك القرار التي لديه المعلومات المتعلقة بها . إن الصعوبه الأساسية في هذا الموضوع هو أنه ليس كل المعلومات ذات العلاقة بقرار معين متوافرة لدى فرد واحد . لهذا فإنه إذا تم حينئذ تجربة القرار إلى مكوابه لمنطقية ثم تم توزيعها على أفراد منفصلين ، فإنه يجب تبعاً لذلك إعداد عملية اتصال لنقل هذه المكونات من المراكز المستقبة إلى نقطة معينة ، حيث يمكن تجميعها ونقلها بالنالى إلى أعضاء المنظمة الذين سيكون لزاماً عليهم تنفيذها .

الحاله الوحيدة التي لا يوجد فيها مشكلة اتصال هي عندما يكون الشخص الذي يجب أن منفذ القرار هو أيضاً اتسب شخص لاتخاذ ذلك القرار . ولذا ففس هنا داع بطبيعة الحال في هذه الحالة الاستثنائية لوحود منظمة يجب ، في كل الحالات الأخرى ، تصميم كل الوسائل لنقل المعلومات من مصادرها التنظيمية إلى مراكز القرار ، ومن المراكز حيث يتم اتخاذ قرارات المكونات إلى المراكز التي يتم فيها تجميع مكونات القرارات تلك ومن هذه المراكز إلى نقاط المنظمة التي سيتم فيها تنفيذ القرارات .

(١) دراسة بارنارد Barnard للاتصالات (مرجع سامو ، لصفحات ١٧٥ - ١٨٨) ساثره إلى حد ما بمناقشته لقنوات الاتصال مع قنوات السلطة .

لقد قاعب اسطمان الحربية بتطوير إجراءات تفصيلية لتحقيق جمع ونقل المعلومات بوجه خاص . والسبب لهم في هذا هو أن المعلومات التي يعتمد عليها القرارات العسكرية - خاصة القرارات التكتيكية - هي ذات طبيعة متغيرة بشكل سريع ، وهي ممكنة التحقق منها في لحظة لقرار فقط ، إن المعلومات العسكرية ضرورية من أجل الإعداد والتنفيذ لكفء للخطط الإستراتيجية والتكتيكية ، فهي تمثل عنصراً مهماً في تقدير القائد للموقف والقرار . إن البحوث المستمرة للمعلومات التي تتم من خلال كل الوسائل المتوفرة طوال محرى العمليات ضرورة لتحقيق عميات ناجحة لكل الوحدات

فالمعلومات التي يتم تجميعها من قبل الوحدات المقاتلة في ساحة المعركة تتعق أساساً بقوات العدو التي تتصلون أو يلتحمون معها .

يتم اصدار لتوجيه الالزام بالنسبة للبحث عن المعلومات ، وذلك عن طريق إصدار تعليمات للوحدات الفرعية تبين النقاط الأعظم أهمية بالنسبة لتنفيذ خطه عمليات لقائد ولأمن القيادة وفرقة .

يقوم قائد كل وحدة ، في منطقة عملياته ، بتوجيه عملية البحث عن المعلومات وفقاً للتعليمات التي يتلقاها وبالإضافة إلى ذلك يقوم بتنفيذ مثل هذه البحوث بشكل مستقل ، كما يحتمه الموقف الخاص به أو الالزام لتنفيذ العملية المشار فيها .

إن تقييم وجميع وتحليل المعلومات العسكرية هو واجب إدارة جمع المعلومات بالنسبة للموظفين العاملين للوحدات الكبيرة وكذات وجب 'جهاز الاستخبارات للواءات وأفواج الجند والكتائب ..

يؤدي تحليل المعلومات التي يتم تلقيها إلى إعادة لبناء الكامل تقريباً لموقف وبشاطات العدو ويزود دائماً بأفضل الدلالات عن نواياه .^(٢)

تمثل صعوبات النقل من مصدر المعلومات إلى مراكز القرارات إلى جذب المراكز تجاه المصادر ، في حين أن صعوبات النقل من مراكز القرارات إلى نقاط أو أماكن العمل تنشئ جذباً هي لاتجاه المعكس . إن مهمة تحديد المكان بشكل مناسب لمراكز القرارات هي مهمة موازنة قوى الجذب المتعارضة تلك .

(٢) لائحة إدارة ميدان جيوش الولايات لمحة الأمريكية ١٩٦٣ الصفحات ٢٥ ٢٦

إن قوى الحذب التي تصل إلى إحداث مركزية لوظائف اتخاذ القرارات والفصل المرتب على ذلك للقرار عن العمل - تم مدققتها فعلاً من وجهة نظر مختلفة قليلاً في الفصل السابق . إن قوى لجذب هذه هي تلك المتمثلة في الحاجة للمسئولية والخبرة والسيق . إن قوتي الحذب الرئيسيتين في الاتجاه المعاكس - تلك الخاصة باللامركزية - هي أولاً ، الحقيقة التي مفادها أن جرماً كبيراً حذاً من المعلومات المتعلقة بالقرارات تنشأ عند المستوى الشعبي . وثانياً ، أن فصل القرار عن العمل يربد الوقت وتكاليف القوى العاملة المتعلقة باتخاذ ونقل القرارات .

الاتصال الرسمي وغير الرسمي :

بأسرع وقت ممكن يتم تدعيم واستكمال نظام الاتصال الرسمي في أي منظمة - قنوات ووسائل الاتصال التي تم إنشاؤها عن وعي وعن عمد - من خلال شبكة اتصالات غير رسمية مهمة على قدم المساواة تقوم على العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة . يتم فهم العلاقة بين النظام الرسمي وغير الرسمي على أفضل وجه عن طريق فحص ودراسة وسائل الاتصال .

وسائل الاتصال الرسمي :

إن أكثر وسائل الاتصال وضوحاً هي الكلمة المنطوقة والمذكرات والخطابات الموجهة من عضو في المنظمة إلى عضو آخر . على أنه يجب تمييز عدة وسائل مكتوبة متخصصة عن المذكرة أو الخطاب العادي . أولاً ، يوجد "تدفق الأوراق" ، أي انتقال وثيقة من مكان ما إلى آخر في المنظمة حيث يتم معالجتها بنجاح . ثانياً ، توجد سجلات وتقارير رسميه . وفي النهاية توجد أدلة ممارسات وإجراءات المنظمة .

الاتصالات الشفهية :

يتم إنشاء أي نظام رسمي للاتصالات الشفهية في برنامج أي منظمة عادة على نطاق محدود فقط . وإلى درجة معينة فإن نظام السلطة الرسمية يوحد افتراضاً يتمثل في أن الاتصال الشفهية سيحدث أساساً بين الأفراد ورؤسائهم أو مروضيهم المباشرين . غير أن هذه ليست بالتأكيد قنوات الاتصال المطلقة أو الكاملة

كذلك فإن لمنظمة الرسمية قد تضع أيضاً ، إلى درجة معينة ، حدوداً على سهولة حدوث الاتصال المتجه لأعلى أو الاتصال بمسؤولي المستويات الإدارية العليا ، هذا الأمر في المستويات الأعلى في المنظمة ربما يصعب الوصول إليهم نسبياً بالنسبة لكل الأفراد فبما عدا مروضيهم المباشرين . وفي المنظمات العسكرية يتم إعداد قواعد رسمية لحكم موضوع سهولة أو إمكانية الوصول - فالجندى يتحدث إلى لقائد بنصريح من الرقيب - ولكن في المنظمات الأخرى ، حتى لو كان المدير يتبنى سياسة أبواب مفتوح بطريقة رسمية ، فإنه يتم تنظيم الدخول عليه من خلال ضوابط اجتماعية غير رسمية بالإضافة إلى وسيلة السكرتير الخاص . وفي هذه الحالة فإن إمكانية الدخول يتم التحكم فيها حقاً من قبل المنظمة غير الرسمية وليس التنظيم الرسمي .

قد يكون قرب المكان الطبيعي عامل حقيقي جداً في تحديد مدى تكرار الاتصال لشخصي وهكذا ، فإن تصميم المكاتب هو أحد المحددات الرسمية المهمة بنظام الاتصال . وحتى مع مجيء التليفون فإنه لم يقلل كثيراً من أهمية هذا العامل حيث إن المحادثة التليفونية ليست مساوية للاتصال وجهاً لوجه .

المذكرات والخطابات :

يخضع انسياب المذكرات والخطابات في أغلب الأعم للرقابة الرسمية . وخاصة في المنظمات الكبرى أكثر من الاتصال الشفهي . وهي بعض المنضمات ، من المطلوب فعلاً أن تتبع كل الاتصالات التحريرية أو المكتوبة خطوط السلطة غير أن هذا ليس أمراً شائعاً . بل إن من الأكثر شيوعاً بدرجة طفيفة هو ضرورة ألا تنحط الاتصالات أكثر من حلقة واحدة في سلسلة السلطة . وهذا يعني أنه إذا أراد فردان في أقسام مختلفة من الإدارة نفسها الاتصال فيجب أن يتوجه الاتصال إلى رئيس القسم الأول ، ثم ينتقل منه إلى رئيس القسم الثاني ثم بعد ذلك إلى الشخص الثاني عن طريق المرور إلى رئيس الإدارة .

وعلى أية حال ، فإنه لا يتم حرص مثل هذه المتطلبات الصارمة في معظم المنظمات إلا عند نقل الأوامر . وهذا موضوع تم تغطيته في الفصل السابق . من ناحية أخرى ،

هذه يتم بشكل متكرر إنشاء قواعد الإنصاح التي تتطلب إرسال نسخ من المراسلات عبر القنوات العادية عندما يقطع الاتصال نفسه عن الخطوط .

انسياب الأوراق :

في بعض الحالات ، مما يطبق على المنظمات التي تعالج الأمور المالية مثل شركات التأمين ، وإدارات المحاسبة وأجهزة الإحصاء الفدرالية ، يركز عمل المنظمة أو جزء معين منه على معالجته ورعه ما . ففي شركته تامين على الحياة - على سبيل المثال - يتم تسليم الطلبات ودراساتها وقبولها أو رفضها ، ثم يتم إصدار بولص التأمين ، ويتم إصدار هو بير أصحاب البوالص مقابل أقساط التأمين . ثم معالجة لأقساط ودفع الفوائد أو المزايا لهذا فإن الملف الذي يمثل البوليصة المتعلقة بالفرد هو المركز المحوري لعمل المنظمة . هذا الملف يتم نقله من مكان إلى آخر في لمنظمة لأنواع عمل أو إجراءات مختلفة - مثل مراجعة لطلب ، تسجيل تغيير للسفيد ، الموافقة على دفع الفوائد أو المزايا وهكذا دواليك . ومع يقال هذا الملف فهو يحمل معه كل المعلومات المتعلقة بذلك البوليصة للزومة لاتحاد الإجراء الإداري المطلوب . وعند تلك النقطة التي ينتقل إليها الملف من المفترض أن يكون لدى الفرد الإلمام بلائحه الشركة التي يجب تطبيقها على معلومات البوليصة . لكي يتم التوصل إلى قرار فيما يتعلق بالتصرف فيها ، فالملف يسمح بجمع المعلومات المتعلقة بصاحب البوليصة التي تصدر من ميدان عمل مع المعلومات المتعلقة بممارسات ولائحة الشركة التي تصدر من المكتب الرئيسي . في هذه الحالة يتم تحقيق الجمع بين المعلومات ونقل المعلومات التي يتم الحصول عليها في ميدان عمل إلى المكتب الرئيسي لاسحابة القرار عن طريق انسياب الأوراق . وقد يتم في حالات أخرى القيام بذلك بنقل معلومات المكتب الرئيسي عن طريق التعليمات والأدلة وما شابه ذلك .

السجلات والتقارير

إن الجزء المهام من نظم ، لاتصالات الرسمي لكل مبظمة بقوياً هو نظام السجلات والتقارير . ففي حالة الحسابات وادكرات فإن الفرد الذي يبدأ ، لاتصير يجب أن يصل إلى لقرر اندى مفاده أن هناك حاجة لنقل معلومات معينة وسيقرر الشيء الواجب نقله . أما الحاصنة المميرة للسجلات والتقارير هي أنها تحدد لشخص لندى بعدها المناسبات والظروف التي في أثنائها تعد تقارير (دورية أو عند حدوث حدث أو ظرف معين) وم المعلومات التي يجب أن يصممها في هذه التقارير . وهذا أمر في غاية الأهمية لأنه يريح كل عضو في المنظمة إلى حد كبير من المهمة لحيوية بل الصعبة لتغلفه بتحديد أي جزء من المعلومات لديه بشكل مستمر وادى يجب نقله باستمرار إلى أعضاء المنظمة الآخرين وفي أي شكل .

الأدلة

إن وظيفة الأدلة هي نقل ممارسات المنظمة المقصود منها أن تكون لها استعمال دائم نسبياً . ففي عدم وجود مثل هذه الأدلة ، فإن السياسات ل دائمة ستنزل سكره في عقول أعضاء المنظمة الدائمين والتي سيخوف بسرعة عن أن يكون لها أي تأثير كبير على الممارسات . إن إعداد ومراجعة وتنفيذ الأدلة يساعد في تحديد ما إذا كان لدى أعضاء المنظمة فهم مشترك لهيكل وممارسات المنظمة على أن إحدى الفوائد المهمة للأدلة ، سواء المتصلة أو المنفصلة عن فترة تدريب تعريفى ، هي تعريف أعضاء المنظمة الجدد بهذه السياسات .

إن النتيجة الحتمية تقريبا لإعداد واستخدام الأدلة هي زيادة درجة المركزية في اتخاذ القرارات . وفي أغلب الأحيان يقوم الأفراد الذين يعملون على إعداد دليل بتضمينه موضوعات تكون قد تم تركب سلفاً لأفراد ، لكي يتحدوا قرر حيالها ودمحون هذه الموضوعات في سياسة المنظمة ، وذلك لفائدة الاكتمال و المطابقة . وهذا مكسب مشترك في جميع الأحوال ، حيث إن الاكتمال و المطابقة ، إن لم يكونا لارمين فائدة لتنسيق ، فليس لهما أي قيمة حاصه للمنظمة م .

الاتصالات غير الرسمية :

مغض النظر عن مدى إعداد نظام تفصيلي للاتصالات الرسمية في المنظمة ، فإن هذا النظام سيظل مدعوماً دائماً من قبل قنوات غير رسمية . فمن خلال هذه القنوات غير الرسمية سوف تتساب المعلومات والمشورة والنصح وحتى الأوامر (سنتذكر لقارئ) فيما يتعلق بالخاريف التي أوردناها إمكانية وجود علاقة سلطة حتى لو كان الرئيس لا يكتسب أي نفويز أو سلطة تنفيذية) . ومع مرور الزمن فقد يختلف النظام الفعلي للعلاقات بشكل واسع عن تلك العلاقات المحددة في بروج المنظمة الرسمية

يتناول نظام الاتصال غير الرسمي لعلاقات الاجتماعية لأعضاء المنظمة . فاصداه بين فردين تحلق دائماً مناسبات للاتصال وتجاذب أطراف الحدث . وقد تحلق هذه الصداقة أيضاً علاقة سلطة إذا قبل أحد الفردين قددة الفرد الآخر . وبهذه الطريقة فإن القادة الطبيعيين يحققون دوراً في المنظمة لا يعكس دائماً هي احرطة التنظيمية .

يكتسب نظام الاتصال غير الرسمي أهمية إضافية ، وذلك عندما نتذكر أنه يتم توجيه سلوك الأفراد في المنظمات ليس تجاه أهداف المنظمة فحسب ، ولكن بوجه بدرجة معينة أيضاً نحو أهدافهم لشخصية ، وبتذكر أن هاتين المجموعتين من الأهداف ليستا متسفتين بأسباب دائماً . وهكذا عندما يتعمل أعضاء المنظمة كل مع الآخر فيجب على كل منهم محاولة تقييم المدى الذي يكون فيه بصرفات واجاهات الطرف الآخر من خلال أهداف شخصية محكمة وليست تنظيمية لهذا فإنه عندما يتم إنشاء صداقة مديئة بينهم ، فإنه يصبح من الأسر على كل فرد منهم لقيام بهذا لتقسيم ومن الأسر عليهم أن يكونوا واضحين قيم متعلق بأهدافهم . كذلك فإن الطسات المتعلقة بالتعاون لا يتم في ابعاب مواجهتها برد الفعل أنت تقوم بإدارة إدارتك وأنا ساقوم بإدارة إدارتي (سنتم مناقشة مشكلة لائتماء أو الولاء لحرء معين من المنظمة بشكل أكمل في الفصل العاشر أدناه) .

وبالطبع فإن العلاقات الأولية من الممكن أن تكون غير ودية بالسهولة نفسها التي يمكن أن تكون بها ودية ، رغم وجود ما يمكن أن يسمى اهتراص صداقة ما في

معظم العلاقات الاجتماعية في مجتمعنا - عددت بصيغ المهمة الرئيسية للمدبرين التنفيذيين المحافظة على مواقف الصداقة والتعاون في هذه العلاقات الشخصية المباشرة حتى يسهم بنظام الاتصال غير الرسمي في عمل الكفاء للمنظمة وليس معه

يتم أحياناً استعمال نظام الاتصال غير الرسمي من قبل أعضاء المنظمة لتسهيل تحقيق أهدافهم الشخصية . وسعاً لذلك يشأ من هذا ظاهرة لمررة أو العضة ، أى مجموعات تشكل شبكة اتصالات غير رسمية وتستعملها كوسيلة لتحقيق السلطة أو القوة في المنظمة . ومن ثم فإن المناهضة بين هذه الزمر أو المجموعات قد تؤدي إلى العداوة بشكل عام في العلاقات الاجتماعية ومن ثم تقضى على انصر من وراء نظام الاتصال غير الرسمي .

إن هناك قليلاً من التحليل المنظم للطريقة التي يعمل فيها قيّم الهيكل التنظيمي الرسمي على تشجيع أو منع تكوين الزمرات أو المجموعات ، أو للطرق التي يمكن أن يستخدمها المدبرون التنفيذيون لتعامل مع مجموعات وبقيط خطرها . فقد يمكن تحديد السبب الأول في أن ضعف نظام الاتصال الرسمي وإحفاقه في ضمان وجود إحراء ملائم للتنسيق خلال ذلك لنظام - من المحتمل أن يشجع ذلك على تطور الزمرات أو المجموعات إن لوظيفة التنسيق التي تقوم بها المجموعات . هي ظل مثل هذه الظروف مشابهة تماماً للوظائف التنسيقية التي تقوم بها لأجهزة السياسية في ظل هيكل حكومي لا مركزي بدرجة عالية مثل النظام الأمريكي .

إن قدرأ كبيراً من الاتصال غير الرسمي في أى منظمة يعد مقصوداً إلى حد أقل بكثير من أنشطة المجموعات أو حتى محادثات المدبرين التنفيذيين الذين يتناولون طعام الغداء معاً . وبالإضافة إلى هذه الأمور فهناك كم هائل من الاتصال ينساب تحت مظلة اقيين والقال . وفي معظم المنظمات قد تلعب الإشاعة دوراً بقاءً على الوجه العال . أما مساونها الرئيسية فهي أولاً - عدم تشجيعها للصراحة ، حيث إن الملاحظات السرية قد تنتشر . وثانياً - أن المعلومات المنقولة عن طريق الإشاعة غير دقيقة جداً دائماً . ومن اناحية الأخرى ، بالإضافة إلى نقل المعلومات التي لم يفكر حد في نقلها رسمياً فإن الإشاعة ذات قيمة في كونها مؤشراً لـ الرأي العام في المنظمة . فلو استمع لمدبر لهذه الإشاعة ، فإنها سوف تحفظ بنق على موضوعات هي موضع

هتمام المنظمة وكذلك بالسبب لانحافاتهم إزاء هذه الموضوعات وحتى بالسبب للعرض الأخير المتعلق بانحافاتهم فإن الاشاعة نحاح بصبيغة الحال إلى دعمها بواسطة قنوات معلومات أخرى .

الدافع الشخصي والاتصال :

لقد رأينا مؤخرًا أن ادافع الشخصي قد يكون له تأثير كبير على افراد وزيادة نظام الاتصال عبر الرسمي فيصفة خاصة قد يطور افراد هذا النظام كوسيلة لزيادة نفوذهم وتأثيرهم في المنظمة . كذلك فإن هناك طريقة أخرى يعمل فيها الدافع الشخصي بالتأثير على الاتصال . كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي . فالمعلومات لا تقوم بنقل نفسها تلقياً من مصدرها الحقية للمنظمة إذ إن أول شخص تتوافر لديه هذه المعلومات يجب أن يقوم بنقلها ، وعند نقلها سيكون مدركاً بطبيعة الحال للتأنيح التي سيجلبها له نقل هذه المعلومات . وعندما يعرف أن رئيس العمل سوف يعرض من الخبر فإنه من المحتمل حد أن يقوم بكتماها .^(١)

وهكذا فإن المعلومات تميل إلى أن يتم نقلها نحو الأعلى في المنظمة فقط هي حالة

(١) إذا كان نقلها لن يكون له نتائج غير سارة للناقل .

(٢) وإذا كان الرئيس في العمل سيسمع عنها على أي حال من قنوات أخرى ومن الأفضل أن يتم إخباره أو لا .

(٣) أو إذا كتب هذه المعلومات هي معلومات بحاجة الرئيس في تعاملاته مع رؤسائه هو ولن يكون مسروراً إذا تم إحراجة أو لإيقاع به بدور هذه المعلومات بالإضافة إلى ذلك ، فإنه يوجد دائماً خفاق في نقل المعلومات إلى المستويات الإدارية العليا لأن المرووس لا يستطيع ببساطة تصور ماهية المعلومات التي يحتاجها رئيسه بدقة لكي يتخذ قراره .

(٣) لقد تمت مناقشة هذه النقطة بشكل جيد في كتاب بري حارنر Burleigh Gardner علاقات الإنسانية Human Relations in Industry الفصل II و يعرف ، الحالي يقع حارنر عن كتب

بناءً على ما سبق ، يمكن القول إن هناك مشكلة اتصال رئيسه خاصة بالمستويات الأعلى من الهرمية الإدارية تتمثل في أن كثيراً من المعلومات المتبعة بالقرارات عند هذا المستوى تنبع أصلاً من مستويات الدنيا ، وقد لا تصل حتى إلى المستويات العليا إلا إذا كان المدير لتنفيذي يفتأ بشكل غير عادي . ووفقاً لما تم إضاحه فعلاً ، فإن إحدى الوظائف المهمة لنظام السجلات والتقارير الرسمية هي نقل المسؤولية عن تحديد ماهية المعلومات التي سيتم بثها لمستويات إدارته العليا من الرؤوس إلى الرئيس .

إن هناك مشكلة عكسية تنشأ عندما يحجب الرئيس معلومات عن الرؤوس . وقد يكون هذا مرة أخرى أمراً عارضاً ، قد لا يدرك الرئيس أن رؤوسه يحتاج للمعلومات من ناحية أخرى قد يستعمل الرئيس امتلاكه المطلق للمعلومات كوسيلة للمحافظة على سلطته على الرؤوس . إنه من الصعوبة بمكان أن يدرك أن حالة المدير الأخير ، التي عادة ما يكون أحد أعراض مدير تنفيذي غير كفء ، ومرعز يمكن أن يكون له وظيفة بناءة في منظمة ما . وفي حالة المدير الأولى غير محظوظ بشكل مساوٍ ، فهي حالة دائمة الحدوث في معظم المنظمات ويرجع هذا إلى حد كبير إلى قصور لاهتمام الكافي بحاجات نقل المعلومات المنحدر لأسفل بخلاف الأوامر .

سرعة تلقي الاتصال :

لقد تم إعطاء اهتمام بشكل كبير لمصدر الاتصال وعلى المبالغة بحسب أيضاً إعطاء اهتمام بمكان وصول أو تلقي هذا الاتصال . لقد تم الإشارة سلفاً إلى أن الاهتمام الذي يوجه للاتصال من قبل متلقيه ليس قصبة مطلقة بكل بساطة ، ذلك أن مصدر الاتصال ، والطريقة التي يتم بها عرض هذا الاتصال ، هي التي تحدد لتلقي الاتصال قدر الاهتمام الذي يوليه له . وفي حالة المحافظة على القنوات الرسمية ، فإن الاتصال الذي ينساب خلال هذه القنوات يتم تعزيز تأثيره من قبل السلطة التي تعطى للطابع "الرسمي" لها . من الناحية الأخرى ، فإن المعلومات أو المشورة التي لم يتم طلبها للاستعانة بها قد تتأثر اهتماماً قليلاً أو لا تتأثر أي اهتمام .

هذا الاعتماد ليقود الاتصال على مصدره بنطبق على نقل الاتصال إلى السنوات الإدارية العليا وإلى المستويات الدنيا. فقد تلقى المبررات المفعولة إلى مستويات الإدارة العليا اهتماماً قديماً ، إلا إذا كان الشخص لدى يعرض الاقتراح يشغل وظيفته استشارية رسمية ويقوم بنقل هذا الاقتراح "عبر القنوات" . إن هناك الكثير من الإحباط لدى قد ينتج من هذه الظاهرة وخاصة في مستويات المنظمة الأدنى ، بيد أن من الصعوبة بمكان تحديد كيفية انقضاء على ذلك سون تدمير الهيكل التنظيمي

يعتمد الاهتمام الذي يمكن أن يلقاه الاتصال أيضاً على شكل الاتصال ففي المناقشة التي وردت في الفصل السابق عن علاقة السلطة ، تم التركيز على قبول السلطة من قبل المرؤوس ، لهذا فإن النقطة الجوهرية هنا تتمثل فيما إذا كان متلقى الأمر أو أي نوع آخر من الاتصال ، يتأثر بهذا الاتصال في تصرفاته أو قراراته أو أنه لن يتأثر به . إن مشكلة ضمان قبول الموظفين بفاعده أو هاتون يتعلق بالسلامة لا تختلف كثيراً عن مشكلة ضمان قبول عمل ما لصيف من أصناف الصابون . في بعض الحالات قد تكون السلطة الرسمية وسيلة تشجيع كافية للمرؤوس على لقبول وإدعان ولكن عادة يجب أن يقوم الاتصال على المبطو والدعاع والإقناع ، مثل إعطاء الأوامر ، إذا ما أريد له أن يكون فعالاً .

وفي السياق نفسه ، يجب أن يوجه اهتمام نحو ما إذا كان الاتصال شفهيًا أو تحريريًا وما إن كان يجب أن يكون بلغة رسمية أو غير رسمية وفي كل حالة فإن لحالة الذهنية لمتلقى ، وجاهه ودوافعه يجب أن تكون هي العوامل الأساسية في تحديد تصميم الاتصال . ورغم كل شيء ، فإن وظيفة الاتصال ليست هي إخراج شيء ما من عقل الشخص الذي يقوم بنقل هذا الاتصال بل هي إحداث شيء ما في عقل وتصرفات الشخص الذي يتلقى الاتصال .

أجهزة الاتصال المتخصصة ،

يقوم معظم المنظمات ، حتى ذات الحجم المتوسط بتصوير بعض مهام الاتصال لتحخصصة بظراً للأهمية الكبرى للاتصال فيما يتعلق بوظائفهم ، ذلك أن مراكز

القرارات نفسها - أي الوظائف التنفيذية - يجب تزويدها دائماً بموظفين يستطيعون مساعدة المدير التنفيذي في مهام الاتصال ، فالمنظمة تقوم بتطوير أماكن مخازن مخصصة لادارتها الرسمية - للهدف والسلطات والمكتبات ونظم المتابعة كذلك فإنه قد يتم إنشاء وحدات تنظيمية لتفهام مهام جمع معلومات معينة مثل الحاسب ، والتفويض ، والتحليل الإداري ، وجمع المعلومات وما شابه ذلك على أنه كلما كانت المنظمة أكثر أصبح من الممكن دعم هذا التخصص إلى أبعد حد .

تنظيم مراكز القرارات :

العديد من مهام الاتصال المتعلقة بالمدير لا يستلزم أن تؤدي من قبله شخصياً ، إذ يمكنه تفويضها إلى الموظفين المساعدين الموجودين في مكتبه . هذه المهام تشمل ضمن ما تشمل إعداد مسودات المراسلات الصادرة ، وفحص وتصنيف المراسلات الواردة والاتصال أو التنسيق .

كذلك فإن إعداد مسودات المراسلات الصادرة من المدير أو يتطلب تعليق من المدير . إذ إن هذا بعد إحدى الوظائف العادية لموظفي السكرتارية ولدى المديرين اسفقيين المهمين دائماً مساعدون موط بهم مثل هذه الوظائف أو المهام . على أنه ربما يكون أهم تخصص دقيق من هذا النوع هو مكتب المراسلة في المكتب التنفيذي لرئيس الذي يوكل إليه وضع مسودات الأوامر الرئاسية بوصف ذلك إحدى الوظائف المهمة ، وكذلك إعداد مشاريع أو مسودات القومس لتقديمها إلى الكونجرس .

إن إمكانية تطبيق هذا النوع من تقسيم العمل له تتيحه مهمة فعلاً ، فهو يعني أنه يلحق أخصائين بمكتب المدير التنفيذي ، فإن المراسلات الصادرة قد تلقى مراعاة من وجهة نظر تخصصهم في العلاقة دون تعقيد برنامج السطة . إن هذا النظام قد يتم إعداده وتطويره بشكل أفضل في المنظمة العسكرية ، حيث يقوم ضابط المدفعية ، مثلاً ، في لفرقة العسكرية التابعة للقائد بإعداد مراحل المدفعية في خطة عمليات وهكذا دواليك . ويفهم المدير التنفيذي - وهو رئيس الأركان في المثال العسكري - بممرسه وظيفته وتنسيق وموازنه هذه التخصصات .

من مراجعته المراسلات الواردة لتحديد أي منها سيحظى باهتمام المدير لشخصي هي أيضاً وظيفته يمكن تفويضها حيث إنها مهمة محصورة لوظائف تنفذ مهمة . وفي بعض الحالات يعتمد هذا إلى إعداد تعليمات وتوصيات للمدير التنفيذي من نقلها إليه مع الرسالة . وفي حالات أخرى ، قد يكون باستدعاء موظفي المدير التنفيذي التصرف واتخاذ إجراءات حيال الرسالة دون الرجوع إليه بتماماً

إن التفويض الذي يتم من قبل المدير التنفيذي لموظفيه والمتعلق بوظيفة الاتصال أو التنسيق مع المرووسين أو مع وحدات المنظمة الأخرى - يسبب إلى حد ما مشكلات دقيقة أكثر من نوعي التفويض الأخرى ، ذلك أنه إذا لم يتم تحديد العلاقات بعناية ، فقد يخفق مرفوضو المدير التنفيذي في إدراك أن ضابط الاتصال أو التنسيق يمارس السلطة ليس بمبادرة منه ولكن كممثل لرئيسه . وقد يطور الأمر ، نتيجة لهذا العموم ، إلى بولاد حقد وصعينة ضد ضابط الاتصال وقد يفقد لفائدة المرحوة منه . إن المدير بين مساعد رئيس إدارة ومساعد لرئيس الإدارة في عدة منظمات مدنية لا يتم فهمها بسهولة ، وسيكون من المفيد لمثل هذه المنظمات ملاحظة الاهتمام الذي يحدثه هذا التمييز في منظمة عسكرية .

مستودعات (بنوك) "ذاكرة" المنظمة ،

نظراً إلى أن المنظمة ليست كائناتاً حياً ، فإن لذكر الوحدة التي تمتلكها بالمعنى الصحيح للمصطلح ، هي الذاكرة التجميعية للمشاركين فيها . وبعد هذا غير كاف للوفاء بأهداف المنظمة وذلك ، أولاً لأن ما هو موجود في عقل إنسان ما لا يتوافق بالضرورة لأعضاء المنظمة الآخرين وثانياً لأنه عندما يتزل فرد ما المنظمة فإن المنظمة تفقد هذا الجزء من "الذاكرة" الخاصة بها .

وبناء على ذلك فإن المنظمات تحتاج كثيراً ، أكثر مما يحتاجه الأفراد ، إلى ذاكرات اصطلاحية فالممارسات التي تصبح أمراً معتاداً في حالة الفرد يجب تسجيلها في أدلة لتعليم وتدريب أعضاء المنظمة الجدد لهذا فإنه قد يكون من بين المستودعات (البنوك) التي قد تستعملها المنظمات من أجل حفظ معلوماتها هي نظم السجلات والمراسلات والملفات الأخرى والمكتبات وبصم المتابعة

إن كل هذه النظم مألوفة ، وهي في حد ذاتها يوجد مشكلات صعبة للمطبعة ، وذلك من حيث ماهية أنواع المعلومات التي يجب تسجيلها ، وماهية الطريقة التي يجب بصيغتها وحفظها في ملفات ، وما هو المكان لصيغ المعلومات وهكذا دواليب . غير أنه من الصعب أن يكون ذات جدوى مناقشة هذه المشكلات في إطار نظري صرف .

وسائل التقصي :

تحتاج معظم المنظمات ، و مراكز قرارات معينة في المنظمة ، إلى معلومات مفضلاً عن تلك المعلومات التي تأتي إليهم عادة أثناء عملها . هذه المعلومات الضرورية تنقسم إلى نوعين : معلومات خارجية - أي تلك المعلومات التي يجب الحصول عليها من خارج المنظمة ، ومعلومات داخلية - أي تلك المعلومات التي يجب الحصول عليها داخل المنظمة . هي في مصمة كبيرة يمكن تحديد الوحدات التي تمثل وظائف الأساسية في ضمان نوع أو آخر من أنواع المعلومات هذه . فإدارة براءة الاختراع هي المنشآت الصناعية هي وحدة ، وإحدى وظائفها الأساسية القيام بالمراقبة المستمرة على مرعاة الاختراع أو لاختراع لمسجل وتطوير المنتجات في مجال الشركة بمراجعة الجريدة الرسمية لمكتب مراءات الاختراع وكتالوجات الصابغين و لدوريات ودبائات التجارة . أما إدارة المحاسبة فهي المثال البارز لوحدة وظيفتها الحصول على المعلومات الداخلية .

على أن وحدة التقصي الخارجية لا تحتاج إلى مناقشة كثيرة ، ذلك أن المشكلة الرئيسية في وضعها في أماكن المناسب في التنظيم هو أن يتم تحديد مكانها ، بحيث يتم نقل المعلومات التي تلقاها فوراً وبشكل قابل للاستخدام إلى الأماكن المناسبة في المنظمة . ويؤدي هذا حتماً إلى طرح أسئلة ، مثل تلك الأسئلة التي تطلب من أي وحدة خدمات وأمنيتها إلى أي مدى يجب أن يكون الوظيفة متخصصة ، وإلى أي مدى يجب أن يكون لا مركزية بين الوحدات لتشغيلها ، الوحدات الأخرى التي مثل هذه الوحدة هي وحدات الاستخبارات في المنظمة العسكرية ، ووحدات بحوث لسوق في المنشآت التجارية ، ومكتب إمداد الحريق ، ونظم تصد لشخصه .

إن هناك مجموعات متنوعة لوحدات التقصي الداخلية بالإضافة إلى المحاسبة . هذه لوحدات ربما يكون من أهمها الوحدات التفتيشية المستقلة مثل مكتب المفتش لعدم

للجيش ، ووحدات التحليل ، وإداره لتحقيقا لمدينة نيويورك ، و قسم لإداره الإدارية لمكتب الميزانية بالولايات المتحدة الأمريكية .

فى حالة المسئوبه عن الاموال ، فإن لاجه لانسياب المعلومات مستقة عن قوت السطة العدة بعد مقبولة عملياً على أنها واصحة ذاتياً تقريباً . وعلى أية حال ، فلقد تم توسعة وظائف وحده المحاسبة لتمصه كثيراً جداً إلى حد ما خارج نطاق المراجعة البسيطة لنوحى الأمانة . فهى ستعمل بشكل دائم ناعماً فى هذه الأيام كمصدر لمعلومات لتحديد ما إذا كانت الصفات بطابق الحصة الموضوعه فى اميرانية . كما أنه يتم أيضاً استعمال الحسابات كناساس لتحليل التكلفة التى تسهم دورها فى القرارات التنفيذية لمستقبلية . وبهذه الصفات أصبحت المعلومات المحاسبه أحد أهم الأدوات فى المراجعة التنفيذية للعمليات .

على أنه يمكن القول هنا بأن الصوابط المحاسبية ربما لم تقدم أبداً أكثر مما تقدمت فيه بواسطه مكتب المراقب لعام فى لولايات المتحدة الأمريكية . فقد حافظ ذلك المكتب لعدة سنوات على القيام بمرجعه سابقة مستمره للإيفاق من قبل الحكومة الفدرالية . ولم يسمح نأى إيفاق يعده غير متطابق مع تفويضات الكونجرس . ولقد أوجد هـد نظام للسلطة المردوحة على الإيفاق فى الحكومة الفدرالية التى كانت تتلقى بوجه عام تعبئاً مناوئاً من الأشخاص الذين كانوا يقومون بدراسة هذا لإيفاق .

على أية حال يجب أن يدرك أن هـد مجرد شكل منطوف للمشكلة التى نشأ عندما توضع وظائف رفائيه من أى نوع فى وحدة محاسبه . ويصل الأمر هنا إلى حد أن المحاسب لديه السلطة فى وضع حدود على تصرفات المديرين التنفيذيين فى التنظيم التنفيذي . فسلطته تحترق خطوط السطة العدية ويتم انتهاك وحدة إصدار الأوامر بالمعنى الواسع لهذا المصطلح .

إن منظمات التفتش المستقلة توحده مشكلات ذات قعدة مردوجه متمايه لتلك المشكلات التى تحلقها أجهزة الرقبة لمحاسبه . بل إنه حتى حشما لا يكون للتفتش ، كما هو الحال دائماً ، صلاحية سوى صلاحية إعداد تقارير عن أعمالها إلى إداره التنفيذ العليا ، فإن المنظمة لتفديده تصحح مستجبه لوجهه نظرها . ومما يخفف من

حده أو حصوره هذه المشكلة ، إلى حد ما ، هو أن يدخل هذه الوحدة التفتيشية عادة ما يكون منقطعاً وليس مستمراً ، وذلك في ظل ضعف فعديّة وحدة التفتيش ، وعلى أي حال فمهما كانت المشكلات التي يسببها هذه الوحدة فإن مدير إدارته العليا يجد دائماً أن وحدة التفتيش هذه لا غنى عنها في مجال المساعدة وذلك لأنها تمدّه بمعلومات كان لا يمكن بكل بساطة نقلها إلى مستويات الإدارة العليا في التنظيم التنفيذي .

وهناك طريقة أخرى يمكن فيها للمستويات العليا في النظام الهرمي أن تحصل معلومات عن عمل المنظمة وذلك عن طريق القيم - على فترات - بتحليل ودراسة شاملة للمنظمة أو لجزء منها . وقد يتم مساعدتها في هذا من قبل وحدة تحليل إداري متخصص في مثل هذا العمل ، مثل هذه الدراسة قد تكون مقتصرة على موضوعات الهيكل التنظيمي ، أو قد تشمل تحليلاً لنموذج لنشاط ، وفي معظم الحالات فإن محالي الدراسة هذين متداخلين بشكل معقد جداً لدرجة أنه يتم تصميمها دئماً في الدراسة

التدريب والاتصال :

شمل موضوع التدريب في محمله تساؤلات أخرى غير تلك المتعلقة بالاتصال . ومع ذلك فإنه ربما يتم فهم دور التدريب في إدارة بشكل أفضل بالنظر إليه كوسيلة من عدة وسائل مديّة لنقل منطلقات القرارات إلى أعضاء المنظمة . فإذا كان هناك - على سبيل المثال - عمل معين في منظمة ما يتطلب معلومات قانونية معينة فقد يتم

(أ) تعيين محام في الوظيفة .

(ب) توفير تعليمات وأدلة للشخص المختار مع الإشراف الدقيق على عمله

(ج) أو أنه قد يتم تدريبه بعد اختياره .

وكل هذه الأمور هي ، إلى حد ما ، إجراءات تدريبية غير أنه يحدث في (أ) المنظمة التي تعتمد على التدريب قبل الخدمة وفي (ب) في حالة الاعتماد على الإشراف اليومي كوسيلة تدريب وفي (ج) في حالة الاعتماد على التدريب الرسمي .

لقد قامت المنظمات العسكرية لمدة طويلة بتوفير أمثلة بارزة للفائدة التي يمكن الحصول عليها من التدريب الرسمي هي تعلم أعداد كبيرة من الأعضاء الجدد على مهام معقدة وغير مألوفة للعبة في وقت قصير . أما في المصناعات المدنية ، حيث إنه نادراً ما يتم توصيف أعضاء جدد بمثل هذه الأعداد الكبيرة ، وحيث يكون الموظفون لجدد عادة مدرسين على الأقل جزئياً عند توظيفهم ، فإن إمكانيات توفير التدريب الرسمي لا يتم تحقيقها بشكل كامل إلا على نحو قليل جداً . وبالنسبة لكيفية تفيد لتدريب فإنه يتم في المنظمات العسكرية على مبدأ المعرفة لعملية أو كيفية أداء العمل على نحو كامل تقريباً خلال عملية التدريب الرسمية ، بينما يتم قصر الأول من التشغيلية بوجه عام على ماذا تقوم به أو ماذا يسعى القيام به . ف في العديد من المنظمات المدنية فتمت كثيراً جداً ترك التدريب على كلفه القدام ذلك إلى الموظفين الإشرافيين ومما لا شك فيه أن أسوأ طريقة لنقل إجراءات العمليات والإجراءات التشغيلية هي الاعتماد على التعليمات والأدلة المكتوبة فقط .

على أنه ربما تكون أكثر صعوبة في استعمال طرق التدريب الرسمي ممثلة في توفير انحاء قبول لدى المجموعة التي يتم تدريبها فكل مدرب يدرك - شعور بعدم لحيبة ديم أن المحقق هو السبيل إلى عملية التعلم فالمدرّب يجب أن يكون لديه اهتمام ورغبة في التعلم كما يجب بالإضافة إلى ذلك أن يكون مقصداً أنه لا يعرف فعلاً الأشياء التي سيتم تدريبه عليها . إن مشكلته المحققة تكون قليلة في التدريب التعريفي للموظفين الجدد . ولكنها قد تكون مشكلة مهمة جداً حث في تدريب الموظفين الذين هم على رأس فعلاً لفترة زمنية طويلة .

يطلب التدريب من المدرب انحاء معين من الانعاش نحو المدرب ، وقرارات بوجود معومات عبر كاملة بمثل في العديد من الأفراد الذين وصلوا إلى سن النضج ومركز إدارية يجدون ذلك مثيراً للسخط تماماً . على أنه عندما يدعى المدرب في أثناء الخدمة مع مثل هؤلاء الأفراد من عمال مهرة ومشرفين ومديرين تنفيذيين فإنه يجب إعطاء اهتمام كبير لتأثير ومدى قبول المدرب ومدى فعالية مواد التدريب . إن أحد أسباب نجاح طريقه المؤتمر أو لقاء في تدريب مثل تلك المجموعات هي أنها تقلل من الدور التعليمي للمدرّب وتحقق تصوراً بأن الأفكار الجديدة تنبع أصلاً من المجموعة

نفسها وبطبيعة الحال فإن هــد بصور الكامن ولكنه بصور أكثر مما يرغب المتطرون
أو أصحاب نظريات التدريب بطريقة المؤتمرات أو اللقاءات فى قراره

ينطلق التدريب على عمية القرار حيث تكون نفس العناصر متضمنة فى عدد كبير
من القرارات ، فقد يروى التدريب المنسرب بالحقق بضرورة فى معالجة هذه القرارات
وقد يرويه بإطار مرجعى لتفكره ، كما قد تعلمه الطول لمعتمة أو قد يرويه بالقيم
فما يعلق بالقرارات التى على أساسها سوف نخذ قرار به .

ين للتدريب قيمته الكبيرة بوصفه طريقاً للتأثير على لقرارات فى تلك المواقف
التي شئت فيها صعوبة ممارسة السلطة لرسممة عن صديق الأومر . وقد يكمن
لصعوبة فى لاحة إلى إجرء فورى ، كما فى حالة لتشتت المكاسى لمبظمة ، أو فى
تعقيد موضوع القرار الذى يحدى القواعد واللوائح ين التدريب بسمح بدرجة عالية
من اللامركزية لعمية اتخاذ القرار وذلك لمعلمه الكفاءة الضرورية فى تبنى مستويات
التدرج الهرمى التنظيمى .

خاتمة :

لقد ركز هــد الفصل على نظام اتصال لمنظمة ، خاصة تلك الجوانب منه التى تكمل
نظام السلطة والصلاحيات . هــد نبين أن تخصص وظائف اتحاد القرار يعتمد بدرجة
كبيرة على إمكانية إعداد وتطوير قنوات اتصال كافية من وإلى مراكز القرار وبشكل
عام فإن الهيكل التنظيمى يشمل تحديد نظم رسمى للاتصال ، بما فى ذلك قنوات
للمراسلات والاتصال الشفهى والحريرى سيااب الأوراق أو المستندات والوثائق
واسجلات والتقريب و الأدلة ، غير أن هــذا سوف يكون مدعوماً بشبكة عمية للاتصال
غير الرسمية قائمة على العلاقات الاحتماعية التى يطور فى المنظمة

إن ادو فع لشخصية قد نقود أعضاء المنظمة إلى تحويل نظم الاتصال
لمصلحتهم وقد يؤدى بهم أيضاً إلى حذف لمعلومات عن رؤساء والزملاء ، كذلك فإن
الدوافع والاتجاهات الشخصية تؤثر فى تلقى أو استقبال المعلومات التى يتم إرسالها ،
وان قدرة فرد ما على التأثير فى الآخرين سيعتمد على وضعه الرسمى وغير الرسمى
بالتسبة للسلطة وعلى درجة وضوح وعيابه الإقناع فى الاتصال دته .

تقوم المنظمات عادة بتصوير وحدات متخصصة لوظائف اتصال معينة . هذه الوظائف تشمل الأدوات المساعدة أو أدلة الموظفين والمحررين المتعلقة بذاكرة المنظمة ووحدات التقصى سواء الداخلية أو الخارجية منها .

لقد برهن التدريب وهو واحد من عدة طرق اتصال متاحة على أنه مفيد على وجه الخصوص في نقل المعرفة العملية . وعلى أية حال فإن توظيف التدريب الناجح يتمثل في أنه قد يكون السبب في تحقيق اتجاهات إيجابية لدى المتدربين إزاء برنامج التدريب .

التعليق على الفصل الثامن :

لقد كان من الممكن في عام ١٩٤٧ كتابة فصل عن الاتصال في المنظمات دون ذكر الحاسبات الإلكترونية . أم اليوم فإنه ينظر إلى مثل هذا الفصل على أنه أمر طريف نوعاً ما . وأياً كان الأمر . فإن إعادة قراءه الفصل الثامن في ضوء أحدث العقود الخمسة الأخيرة لا يكشف أي شيء فيه على أنه خطأ بشكل واضح . وحيث إن الخطأ حدث عن طريق سهو وسر عن طريق ارتكاب لخطأ فبني سنحاول تصحيح بعض السهو في هذا التعليق . وسنناقش جزء آخر من التعليق النعم في المنظمات وهو موضوع خطي بقدر كبير من الاهتمام البحثي في السنوات الأخيرة . خاصة في عالم يتسم بالتحول السريع . حيث يعد ذا أهمية رئيسة لفهم كيفية قيام المنظمات بتكييف نفسها مع التغيير (أو مقاومتها) .

بعد قيامنا بمناقشة الاتصال ، يجب ألا يتسرع جداً في الاستنتاج الذي مفاده أن الوسيلة هي الرسالة . فقد يكون من الأفضل تركيز المناقشة على محتوى الرسائل بدلاً من الوسيلة . ومع ذلك ، فإن الحاسبات أصبحت موجودة هنا وسارية المفعول اليوم وسيوجد منها عدداً جديداً كثيرة جداً . وإذا كانت الوسيلة - على عكس ما يقوله ماكوهن Meluhm - ليست الرسالة ، فإن بوسيله ما زال لها تأثير قوى على استيعاب ومحتوى لرسائل في المنظمات ، ومن الأهمية بمكان فهم أهميتها لعملية اتخاذ القرارات والهيكل التنظيمي .

هل توجد ثورة معلومات ؟ (٤)

هل هناك في الحقيقة ، كما يتم ادعاؤه دائماً ، انفجار معلومات ؟ ولماذا يفكر هكذا ؟ وماذا يعني هذا ؟ إن لصحافة بكل تأكيد لم يكن لديها شك لبضعة سنوات حول نفجار المعلومات لقد أصدر عدد واحد من جريدته صنداي سويورك تايمز Sunday New York Times منذ عشر سنوات أو يزيد الموضوعين التاليين

“هل سيطلب أسبوع كامل من ساعات الدواول الأقصر استعاده لمكاتب السمسرة الذين تكتظ مكاتب مديريها بالعمل الورقي ؟

حذر جورج آيه ميلر George A. Miller أستاذ علم النفس في جامعة هارفرد أنه بحلول عام ٢٠٠٠ على الأكثر فإن حد عقل الإنسان لاستيعاب المعلومات قد يتم الوصول إليه . قد يكون قريب بالفعل نوعاً ما من هذا الحد بالنسبة للعديد من الأقل موهبة بيننا وما يزال الطلب متزايداً على أولئك القادرين على معالجة المستوى الحالي من التعقيد .

إن هذين المثالين لسابقير لا يمثلان إلا عينة بسيطة من عدد كبير من الأمثلة ، وهذان هما أول مثالين تناولتهما . فالمثال الأول يطلب إلى الدهن صورة جذابة “سوق الأوراق المالية” وهو يصعد إلى السطح ببطء تحت فيض من الأوراق ، أما المثال الثاني فيعطى وعداً بالرحاء لـ أولئك الذين ميزوا قدرتين على معالجة مستوى التعقيد الحالي ، وافترض أن ذلك يعني كل قرائي . على أن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو ما صحة توقعات الفيضان الواعد من المعلومات ؟ ولكي نجيب على تلك الأسئلة يجب أن نقوم بتصنيف عناصر الاستقرار وعناصر التغيير في الشؤون البشرية .

التغيير - التغيير السريع للغاية - يحدث بكل تأكيد جنناً إلى جنب مع الأبعاد التقنية والاقتصادية . إننا نعلم أن التقنية تتقدم بسرعة عظيمة . كذا ، فإننا نعرف أن التقنية بدأت تجعل بالإمكان لأول مرة في تاريخ البشر القضاء على العقر لمدمع

(٤) يعتمد هذا القسم على مقالة The Future of Information Processing التي ظهرت في دورية Management Science 14:619-624(1968)

(شريطة أن يولى اهتماماً كافياً لمشكلات التوزيع والإنتاج الكلي) . كما نعرف أن التقنية توهر حتى الوسائل ، إن لم يكن إرادته . لكفحة برايد السكان الفائق السرعة ، والذي يعد أخطر تهديد لأمل التخلص من الفقر .

ولكن (توحد رائف كلمة لكن عند هذه النقطة في المناقشة) إذا ما قمنا بقياس العالم حسب القيم ولأهداف لجنسنا البشري ، إن لدينا سبب وجيه لشك فيما إذا كان العالم يتغير كثيراً على الإطلاق . يجب ألا نفترض أنه مع تقدم التقنية أو حتى مع تقدم اقتصادياتنا سنتاب الإنسانية سعادة عامرة ، ذلك لأن للطموحات البشرية تمثل طريقه معينه ستكف مع العرض إنما بصب ألا يتوقع أن لتقدم التكنولوجيا سيوفر لنا المدينة الفاصلة أو المثالية (اليوتوبيا) ، إنه لأمر معقول أن يحدونا الأمل في أن هذا التقدم التقني سيخلصنا من الصعاب الحادة والألم المرح

أدلة "الثورة" :

مع وجود هذه المحاذير والتحفظات ، دعوب ندرس التغيرات التي تحدث في إنتاج ومعالجة المعلومات . فلقد قمت أنا ومعنى آلن نيول Allen Newell بوضع بعض التوقعات المحددة جداً لمدة عشر سنوات ، وكان ذلك منذ أربعين عاماً هي اجتمع لجمعية بحوث العمليات ، الأمريكية ، وتمنى أن أستطيع إخباركم أن كل توقع من هذه التوقعات قد تحقق تماماً . فلقد كان آخر هذه التوقعات (احتراع حاسب آلي مثل بطل العالم في الشطرنج) لم يأت إلى حيز الوجود بعد ، ولكنه قريب جداً . ولكن بدلاً من الدفاع وشرح هذه التوقعات الماسية سأقوم بكل بساطة بإعطاء بعض التوقعات القليلة عنها .

لقد كانت كل لتوقعات غير مصيبه في لتفاصيل ولكنها كانت صحيحه فيما يتعلق بالانجاء الذي نيبأ به ومعدل التعبير الإجمالي . إنما لم نحمن بشكل صحيح كيفية توزيع الجهود البحثية لمجالات معينة أو الصعوبات لنسبه لمشكلات محددة . وهكذا فإنه وبالرغم من أن لعب الشطرنج بالكمبيوتر قد حقق نجاحاً ضخماً فإنه وبعد أربعين عاماً يصل بالكاد إلى هدف السة العاشرة الذي وضعناه . ومن الناحية لأخرى

للعملية المتعلقة بالتقدير ، فقد تقدم الفهم الأساسي لعدة لصبيعية ، حيث شتم على التعرف على الحديث وفهمه ، وإنشاء لغات حاسب عالية لمستوى والتصميم الآلى بواسطة لحاسبات ، وإقرار النمط ، البصرى فى تعاملات الحاسب الآلى ، والإنسان الآلى ، كل هذه من بين أشياء أخرى ، تقدموا بشكل أسرع مما كذ مجرؤ على التنبؤ به أو توقعه فى عام ١٩٥٧ .

وساء على ذلك ، وفى ضوء لتقدم الفعلى ، فلا يوجد سبب لمراجعة وتشقيح بحثنا الأساسى فالحاسبات الإلكترونية هى أجهزة معالجة معلومات عامة لأغراض ، ونحن سنستمر فى التعلم خطوة خطوه أو تدريجياً ، لنؤدى بها أى نوع من التفكير يستصيع الناس لقيام به ، وأنه بمساعدة طرق محاكاة الحاسب الآلى فأبنا نتعلم كيف يتعلم عيرنا من لبشر وكيف يساعدهم على التعلم و لتفكير بشكل أفضل .

لقد دائرت مفاشئى - فى هذه الفصل - لمعلقة النتائج الى تحقيق للمظلمات عن ثقافة الحاسب وشبكة الاتصال بشكل قوى يكونى قد عشت فى تلك الثقافة لعدة سنوات ، ومع البريد الإلكتروني منذ عام ١٩٧٢ ومع شبكة واسعه على نطاق حرم الجامعة منذ عام ١٩٨٥ ، (٥)

الاهتمام والعناية بالمعلومات الموجودة ،

مع افتراض المعدل الذى تتقدم به تقنية معالجة المعلومات ، علمادا لا يكون هناك انفجار معلوماتى؟ عندما سنل متسلق الجبال المشهور مالورى Mallory لماذا أراد تسلق قمة جبل إفرست ، أدلى برده الشهير لأنها موحودة هناك ، وبالبطبع لا يقبل جميعا تلك الإجابة عن أنفسهم كما أنه لا يطمح جميعا تسلق جبل إفرست أو يتطلع إلى الفكرة بنى ميل أو شعور بالغرض .

(٥) يمكن لحصول على مجموعة من الدراسات عن لتأثير السدنى لتركيب الشبكة فى حرم جامعة كارنيجي ميللون وذلك على

S B Kies er and L. S Sproull (eds.ds>>), Computing and Change on Campus (New York: Cambradte University Press. 1987).

والآن فمن الممكن أن يكون متشككين فيما يتعلق بمعالجة المعلومات مثل تشككت بخصوص تسليق لجمال ، فالمعلومات - على وجه التحديد - يجب معالجتها لمجرد أنها موجودة هناك ، فليس من الضروري الرد على الهاتف لأنك سسمع رننه ، أو يجب قراءة الحريده لمجرد أنها أقيت على عتبة البيت . فالمعلومات يتم أحياناً تجاهها مع المخاطره بأنفسه ، ولكننا مذبون بشكل أكثر بارتكاب لخطأ العكسي ، بفترض أن كل شيء يمكن أن يكون على ما يرام لو تواعبر لنا فقط معلومات أكثر - وهذا اعتقد سادح يدعو للأسى ويثير الشفقة والحزن في البيئة التقنية . وفيما يلي مثال عديم ولكنه يظل مثلاً إذا علاقة تماماً بواقع اليوم .

تفرق وزارة الخارجية الأمريكية في نهر من الكلمات يقدر بحو (١٥) مليون مكالمه في الشهر من (٢٧٨) مركز بعثة دبلوماسية حول العالم وإليه ، حيث تعاقبت منذ عدة سنوات على صفقة بـ ٣٥٠ مليون دولار أمريكي تجمع أجهزة حاسب الى وطابعات عالية السرعة وأجهزة أو بصم إلكترونية أخرى . لقد كان الهدف منها القضاء على الاحتشاقات في النظم وخاصة خلال الأزمات التي تجلب سيلاً من الرسائل البرقية من أماكن الأزمات العالمية - مع النظام الجديد ، تستطيع أجهزة الحاسب لآلي استيعاب رسائل البرقيات بسرعة (١٢٠٠) سطر في الدقيقة . فلقد كانت المبرقات الكاسية القديمة تستطيع استقبال الرسائل بمعدل (١٠٠) كلمة في الدقيقة فقط

ولفترك - جانباً - صحيفة التي معارها أن التقنية التي تم ذكرها في هذا المثال قد ذهبت مع الديناميوات بعد ذلك بثلاثين عاماً ، وأن انسياب ابرسائل ابرقية قد ازداد بدون شك لعدة درجات من لضخامة والكبر . إن أكثر درس تعليمي يمكن استخلاصه من هذا المثال هو : أن النظام الجديد قد تم تصميمه دون أن يسأل أي أحد عن قدرة المستعملين البشري على معالجة انسياب المعلومات الرائد السرعة بشكل كبير . إن لصبي المتمرن لدى ساحر أصبح مطبق السراح . من سيقوم بقراءة قبض الكلمات التي ستقوم بتوصيلها قنوات الاتصال الموسعة الحديدة ؟ ذل أن العقبة لم تعد ممثلة في قدره القوات الإلكترونية بل هي قدرة المستعملين البشري .

الاهتمام بشكل انتقائي

لا نستطيع بمقادير أنفسنا من الفرق في المعلومات بتركيب أجهزة طباعه أسرع . إن نقص المعلومات ليس هو المشكلة البمطية في عمليات ايجاد قرأراسا (رغم أن نقص المعلومات لصحيحة يكون أحياءً مشكلة بمطية) . إن لعالم يفرقنا بشكل دائم بفيض من المعلومات عن طريق النظر والسمع ، فهناك ملايين من سواد المعلومات هي الثانية ووفقاً لأفضل برهان ربما نستطيع فقط معالجة قرابة (٥٠) معومة على أن المحدودية ليست هي المعلومات ولكن في قدرتنا على الاهتمام واعناية بها .

إن لتشبع بالمعلومات ليس شيئاً جديداً . فحركات لنجوم المرئية بنا طوال عشرات الآلاف من السنين من تاريخنا تضم كل المعلومات للارمه لقوانين الحركة وقانون الحاذية لنيوتن . لقد كانت هناك المعلومات طوال تلك المده . لقد كان العنصر العائ ، حتى يصعب مئات السنين خست ، يتمثل في وجود أساس اختبار جزء صغير منها يمكن استعماله لوضع مبادئ عامة قوية .

إب إذا لم نستطع تجنب الحياة في عالم يعرفنا بالمعلومات - سواء صنعناها بأنفسنا أو جاءت بصيغتها - فما زلنا نستطيع - بل يجب من أجل معالجتنا - اختيار المعلومات التي من المحتمل أن تكون مفيدة لنا وبصرف النظر عن بقية المعلومات كذلك فإنه يجب أن تسمح معلوماتنا ومعرفتنا التقنية العلمية ، ونظم اتخاذ قراراتنا ومعالجة المعلومات باستيعاب المعلومات بطريقة انتقائية جداً وستخلص منها الأجزاء التي نريدها فقط .

وهي السياق نفسه ، فإن معظم الاهتمام المعاصر بانفجار المعلومات في العلوم قد أسى فهمه ، وذلك لأنه قائم على نموذج غير صحيح لطبيعة التقدم العلمي والعلم لا يتقدم بواسطة تجميع المعلومات ، فهو ينظم المعلومات ويضعها . فلقد كانت الكيمياء العضوية مثلاً - منذ جيل أو جيلين - كتلة من التفاصيل المفردة تم تنظيمها بشكل ضعيف فقط بواسطة مبادئ عامة نظرية معروفة . أما اليوم وبرغم نمو وزيادة المعلومات عن الكيمياء العضوية بشكل واسع ، فإن مبادئ ميكانيك الكم توهر وسائل تنظيميه قوية لتلك المعلومات . وكنتيجة لذلك ، فمما لا شت فيه أنه من الأسهل اكتساب

سيطرة على الكيمياء العنصرية كافة للقيام بعمل أصلى مهم أكثر مما كان عليه الحال فى حقبة أكثر قدماً عندما لم يكن معروفاً إلا النزر اليسير جداً .

إن المثال الذى اخترته ليس مثالاً منعزلاً أو مستقلاً . فى المحاولات العلمية فإن المعرفة كانت تسمى المعرفة بشكر شحيح جداً . إن المعلومات لى تقدمها الطبيعة لنا مكررة بشكل لا يمكن تحيله . لهذا فإننا عندما نجد الطريقة لصحيحة للتجسس وتميز تلك المعلومات - عندما نجد النمط أو النوع المخبأ فيها - فإن حجمها الكبير يتقلص إلى هوينين محكمة ، كل منها يعد مصدر للمعلومات بشكل صحيح أو هائل . وهذا بكم الأهمية الحقيقية لثورة معلومات اليوم . فالمعلومات ومعالجة المعلومات نفسها قد أصبحت لأول مرة موضوعات للبحث العلمى المنتظم . إننا نضع الأسس المتعلقة بعلم معالجة المعلومات الذى يتوقع أنه سيريد بشكل كبير فعاليتنا فى معالجة المعلومات من حولنا .

وهكذا ففى الوقت الذى نحصل فيه على أحهرة سنقوم بنقل وتحسين ومعالجة الرموز بمعدلات وأحجام لم يسبق له مثل - فإن أهم تغير ليس نمو أو ريادة هذه الأجهزة بل نمو وتطور علم يساعدنا على فهم كيف يمكن نقل المعلومات ، وكيف يمكن تنظيمها للبحرزين والاستعادة ، وكيف يمكن استعمالها (وكيف يتم استعمالها) فى التفكير ، وفى حل المشكلات وفى اتحاد الفرار . هذا الفهم المتزايد لمعالجة المعلومات يعيد إلينا الفرار المنعلق بما إذا كان يجب أن نترك المعلومات أن تفيض من حولنا وأنه يجب علينا أن نفرق فيها .

إن المهمة الرئيسية أمامنا هى تصميم نظم معالجة معلومات فعلة لاتخاذ القرارات فى منشآت الأعمال وفى الحكومة . غير أن من الأهمية بىمكان أن نتحدث عن تصميم نظم معلومات وليس مجرد تصميم حاسبات وشبكات إلكترونية . هذا التصميم يجب أن يشمل أكثر بكثير من مجرد أجهزة الحاسب الآلى والبرامجيات أو البرامج التطبيقية ، إذ إنه يجب أن يعالج بعناية واهتمام متساويين فى خصائص وقدرات معالجة المعلومات للأعضاء البشرين العامين فى المنظمات الذين يمثلون النصف الآخر للنظم .

وبالرغم من أن المنظمات - ولعدة أجيال قادمة - سيكون لديها عدد من المكونات الآلية ، فإن أكثر عناصرها وفرة وأهمها ستستمر محصورة في البشر ، وستعتمد فعاليتهم في معالجة المشكلات بشكل كبير على فعاليتهم لتفكير ، وحل المشكلات واتخاذ القرارات التي يقوم بها الناس عند تشغيل أجهزة الحاسب الآلي وبرمجتها . وبناءً على ذلك ، ففي الفترة القادمة فإنه وبالأهمية نفسها بالنسبة للتقدم في 'حجرة الحاسب الآلي' وتصميم البرمجيات سيكون هناك تقدم في ههما لمعالجة المعلومات البشرية - المتعلقة بالتفكير وحل المشكلات واتخاذ القرارات ،

التعلم التنظيمي : (٦)

'أحد الاستخدمات المهمة للاتصال في المنظمات وفي الأماكن الأخرى ، يتمثل في مجال التعليم والتعلم - فمعلومات منظمة ما تشمل المعلومات (ذات العلاقة) المخزنة في ذاكرة أعضائها مع المعلومات المخزنة في ملفاتها وسجلاتها وتشمل في أيامها هذه ، بنوك المعلومات الموجودة في حاسباتها . بناءً على ذلك يمكن تعريف لتعلم التنظيمي على أنه مجموعة العمليات التي تؤدي إلى اكتساب هذه المعلومات - فالموظفون وأجهزة الحاسب الآلي يمكن أن يشارك كل منهم في العمليات التعليمية سواء كمدرسين أو متعلمين (إن لمثل المبجل للمعلم عبر البشرى هو اكتساب والمثل المعاصر أكثر هو معلم أو مدرب الحاسب الآلي) .

إن الحد الفاصل بين كائن حي بيولوجي وكائنات أخرى قد تم تعيينه من خلال تماثل أو تطابق لورثات المشتركة لجميع خلايا الكائن الحي وبالنظرية نفسها ، يستطيع الفرد القول إن المعلومات المشتركة تحدد حدود منظمة ما ، رغم أن المشاركة ليست كاملة تقريباً كما هي بين خلايا الكائن الحي ، إن فهم عميات التعلم التنظيمي أمر مهم بالنسبة لهم أدوار المنظمات والأسواق ذات العلاقة في الاقتصاد . فالمعلومات المشتركة تجعل من الممكن للمنظمات أن تعمل بطرق منسقة ذات فعاليتها وهي صرق غير متوافرة بسهولة لمجموعة من المكاتب المستقلة .

(٦) انظر M. D. Cohen and L. S. Sproull, eds, Organizational Learning (Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1996) سيقطعت هذا القسم بوجه خاص من فصلي في ذلك الكتاب لعقلانية المحدودة والتعلم التنظيمي .

تحصل المنظمات على المعلومات على أشكال يمثل في كل من الحقائق والإجراءات على أن كثيراً من المعلومات والمعرفة الموجودة في الذكرة البشرية والآلات يسفر في البرامج التي تحكم الأنشطة اليومية لأعضاء المنظمة ومعالجي المعلومات . على أن هذه الإجراءات لا تؤثر في سلوك الموظفين الأفراد بحسب ، بل في علاقات كل منهم مع الآخر .

الفرد والمستويات التنظيمية :

إن أول سؤال يجب أن يطرحه الفرد يتفق بما إذا كان التعلم التنظيمي مختلفاً عن التعلم من خلال الأفراد . فمسؤول التوظيف الذي يقوم بمقابلة مرشح محتمل لوظيفة ، يتعرف على بعض المعلومات المتعلقة بهذا المرشح ، وعلى أساس ذلك التعلم ، بالإضافة إلى معلومات أخرى سيقدم أو لا يقدم عرضاً بالوظيفة . ونصراً إلى أن هذا التعلم من قبل الفرد له نتائج بالنسبة لقرار التنظيمي بتوفير حقائق جديدة عن مؤهلات المرشح للوظيفة فيجب اعتباره تعلماً تنظيمياً .

بنا إذا ما ببسبياً عربياً دققاً للتعلم فإننا سنعرف الموضوع خارج الوجود . فالنظم البشرية جميعه يحدث داخل العقول البشرية ، أما المنظمة فتتعلّم بثلاثة طرق فقط (أ) من خلال تعلم أفرادها .

(ب) من خلال استيعاب أعضاء جدد لديهم معرفة ومعلومات لم تكن لدى المنظمة سابقاً . (ج) من خلال إحداث معلومات جديدة في مفاتيح وأجهزة لحاسبات الإلكترونية لديها . وفي الوقت الراهن فإنني سوف أقصر المناقشة على التعلم البشري أما التعلم من خلال الحاسبات فسيتم دراسته لاحقاً .

إن ما يتم تخزينه في رأس أي فرد في منظمة ما قد يكون ذا علاقة بما يتم تخزينه في الرؤوس الأخرى ، وسيكون للعلاقة بين هذين المخزين (والمخازن الأخرى) تأثير عظيم على كفاءة عمل المنظمة . على أن ما يتعلمه الفرد في منظمة يعتمد كثيراً جداً على ما هو معروف فعلاً (أو يتم تصديقه) من قبل الأعضاء الآخرين وما هي أنواع المعلومات الموجودة في البيئة التنظيمية . وكما سنرى ، فإن كونها مهم للتعلم التنظيمي يتمثل في التعلم الداخلي أي ، نقل المعلومات من عضو تنظيمي أو مجموعة

أعضاء إلى عضو آخر . إن التعميم الفردي في المنظمات هو ظاهرة اجتماعية وليس ظاهرة منعزلة أو مستقلة بشكل كبير جداً

وأي كان الأمر ، فإننا يجب أن نكون حريصين بخصوص جعل المنظمات شيئاً مادياً عندما نتحدث عنها على أنها تعرف شيئاً ما ، أو تتعلم شيئاً ما ، كما أنه من الأهمية عادة تحديد مكان تحرس معلومات معينة في المنظمة أو من لشخص الذي تعلمها . فالمعلومات قد تكون أو لا تكون متوفرة في أماكن اتخاذ القرارات حيث تكون ذات أهمية اعتماداً على مكانها الحقيقي . وحيث إن ما تم تعلمه يتم تخزينه في رؤوس الأفراد (أو في ملفات أو بنوك معلومات) ، فإن سرعة روالها أو بقائها ستوقف على ما يبركه الناس خلفهم عندما يرحلون عن منظمة أو ينتقلون من وظيفة إلى أخرى . كما أن ما تم تعلمه يتوقف على ماهية السجلات التي تظل مفروعة عندما تتغير البرامج التطبيقية الحاسوبية Software . إن هذا الوضع يجعلنا نتساءل هل تم نقل المعلومات إلى آخرين أو تم تخزينها بطرق تسمح لنا باستعادتها عندما تكون ذات علاقة ؟ إن التعميم البشري في سباق منظمة ما يتأثر كثيراً جداً بالمنظمة وله نتائج بالنسبة للمنظمة ويسبغ ظواهر على المستوى التنظيمي تجتاز أي شيء يمكننا استيعابه ببساطة بملاحظة عمليات التعلم في الأفراد المنعزلين أو المنفردين .

دعوني أركز للحظة على ذلك المصطلح "المستوى التنظيمي" إن قراء كتاب المنظمات^(١٧) لمارش وسايمون March and Simon يشكون في بعض الأحيان بأنه لم يكن أبداً كتاباً عن المنظمات إطلاقاً ولكن عن علم النفس الاجتماعي للناس الذين يعيشون في بيئة تنظيمية . هذه اشكوى كتب تطرح في العادة من قبل علماء الاجتماع ولم تكن بدون منطق أو أساس . إننا في حاجة لنظرية منظمات لأن بعض الظواهر يتم وصفها بشكل أسبب فيما يتعلق بالمنظمات وبأجزاء من المنظمات أكثر مما يتعلق بالبشر الأفراد الذين يقيمون في هذه الأجزاء (أي المنظمات) . على أسس تشير هنا إلى أنه لا يوجد شيء مذهش أكثر من وجود تلك الظواهر أكثر مما هو الحال في وجود الظواهر ، والتي تجعل من الممكن للكيميائيين التحدث عن الجزيئات وليس عن الأشياء الكلية في علم لطبيعة . إن توظيف مستوى كلي للسياق مبالغاً فيه

2nd ed, Cambridge, Masa Blackwell, 1993 (٧)

ليس إعلاناً عن موجه فلسفية معددية للمذهب الإرجاعي ، ولكنه عرس فبأن معظم النظم الطبيعية لديها فعلاً هيكل هرمي وأنه يمكن دائماً قول الكثير عن إجمالى المكونات دون تحديد تفاصيل النشاط داخل هذه المكونات .

وهكذا فإن الملاحظات التالية تقول قليلاً أو لا تقول شيئاً عن الآليات التفصيلية التى تمكن الإنسان الفرد من التعلم ، ولكنها تركز على كيفية اكتساب على لمعلومات من قبل المنظمات وكيف يتم بحريدها فيها وكيف يتم نقلها من جزء فى المنظمة إلى جزء آخر . هذه الملاحظات تتعلق بما يسمى فعلاً بالظواهر الدشنة على المستوى التنظيمى .

هيكل الأدوار :

يتم النظر إلى المنظمات كنظم متبادلة العلامات ، وذلك لأعراض مناقشة تعلم لمنظمات . ووفقاً لما تم وصفه فى التعليق على الفصل السادس ، فإن الدور ليس نظاماً لسلوكيات مقررة ولكنه نظم لأركان قرارات مقررة . هالأدوار تقوم بإطلاع أعضاء المنظمة على كيفية التفكير المنطقي حول المشكلات والقرارات التى تواجههم وذلك من حيث التفكير فى أى شىء يمكنهم البحث عن أركان معلوماتيه مناسبة ومشروعة وأركان أهداف (تقييميه) ، وما الطرق الواجب استعمالها فى معالجة هذه الأركان إن الحقيقة التى مؤداها أن اسلوك يتم هيكلته فى ادور لا تفيد شيئاً بطريقة أو بأخرى عن مدى كونه مرئاً أو غير مرئ .

فكل دور من الأدور فى منظمة ما يفترض التمثيل احاسب للأدوار الأخرى التى تحيط به وتتفاعل معه . وهكذا فالمنظمة هى نظام أدوار .

التعلم والإبداع التنظيمى :

بطراً إلى أن المنظمات التى أعرفها على أفضل وجه هى لجمعات ' فإننى سأعتمد على تجاربى الجامعية بالنسبة لمعظم أمثلنى عن صاهرة التعلم التنظيمى . لو أخذنا فى الاعتبار جامعة تريد إبداعاً فى مجال معين له علاقة بإجراء أو ممارسة تعليمية ، ربما ساء تعلمتها حول الكتب العظمى أو بالتركيز على شىء ما تسميه التعلم المهنى العقلى . إبنى سوف نستعمل المثال الأخير لادى أعبر نفسى مطلعاً عليه أنم الاصلاخ

إن كليات لدر ساب العليا التي تسمد منها الجامعة مدرسيها الجدد محطة وفقاً لحقول معرفة محددة ، بعضها مشع بقيم التعيم الحر (وينقلها إلى طلبها) والأخرى منها مكرسة للتعليم المهنى . غير أنه وفقاً لأفضل ما بدى من معلومات ، فإنها حقول معرفة ترهع شعارات التعليم الحر - المهنى فى ب واحد . إذ من الواضح أن الجامعة التي تريد تتفعد وجهة النظر هذه من التعلم تواجه مشكلة تعيم رئيسه بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس الجدد بها (وربما لقدامى) : ذك أنه لا يوجد لديها فرصة تحقيق هدفها دون توفير تعلم جوهري ، وإعدة تعلم مسويها بالإضافة إلى ذك ، فإن عادة لتعليم ليست مهمة لمرة واحدة من إنها مهمة مستمرة ، إلا إذا تغير الحو العلمى للمجتمع ، المحيط بها ، ولذلك تبدأ فى تخريج خريجين قد تم تعيمهم وعرس الأهداف والمعلومات المرجوة فيهم .

تأثيرات التسرب :

يعد معدل تسرب لموظفين فى المنظمات أحبناً عمة تعمل على تسهيل الإبداع التنظيمى . وذلك من حيث التخلص من الروتين الحالى . ولكن فى الحالة التي أمامنا . حيث تحاول المنظمة أن تبعد نفسها عن القواعد لاجتماعية اعامة ، يصبح معدل التسرب حاجزاً لهذا النوع من الإبداع . لأنه يزيد من تكاليف لتدريب (النطيع الاجتماعى) . قفى سبيل المحافظة على ثقافتها المتميزة ، قد تقوم المنظمة من هذا النوع بمحاولة تدريب موظفيها من أدنى المراتب إلى اعلاها . بدلاً من لاعتماد على المؤسسات الخارجية لتوفير ذك التدريب . وسيكون لمثل هذا النوع من التدريب الضيق نتائج تنظيمية أخرى .

وعكس هذا ما يحصل بالنسبة للمنظمة التي تجد فى بينها منظمات تدريب تشترك فى ثقافة مشتركة معها . ففى التقرير التقليدى لهربرت كوفمان Herbert Kaufman عن منظمة خدمات الغابات FOREST SERVICE التي تعتمد على مدر رس عم الغابات لتزويدهم بالموظفين الحدد المنشيعين فعلاً بقمها وحى إجراءات التشغيل الموحدة لديها ^(٨) . ولشئ نفسه يحدث بشكل أقل تحديداً ولكن على نطاق واسع ، فى مهن

(٨) H Kaofman The Forest Ranger Rag.mote Johns Hopkins Press. 1960

مثل الهندسة . حيث توجد روابط وثيقة بين كليات الهندسة والصناعات ، فيما يتعلق بوجود تغذية مرتدة للتأثير من مجال لصناعة إلى مناهج دراسه لهندسة .

تجربة على الاستقرار ،

إذا كان معدل التسرب منخفضاً لدرجة كافية ، فإنه جعل القيم والممارسات التنظيمية مستقرة طبعاً للحقيقة التي مفادها أن كل منسب حديد يحد نفسه أو تحد نفسها في مواجهة نظام اجتماعي راسخ . وعلى استعداد لقولته ، القديمين احدد في إجراءاته . هذه الظاهرة يمكن إجراؤه في المختبر (وأعتقد أنها تم إنتاجها فعلاً ولكن لا أستطيع وضع يدي على المرجع المناسب أو الصحيح)

وهي نموذج تجريبي معين في علم النفس الاجتماعي غالباً يطلق عليه مسمى شبكة اتصال بافيلاس BAVELAS . أنماط مختلفه من الاتصال تفرض نفسها على مجموعات من خمسة أشخاص . ففي نمط منها الذي هو عى هيئة (العجلة) يعمل فرد من المجموعة قادراً أو مسبقاً ويصل كل لأعضاء الآخرين معه أو معها ولا يصل بعضهم ببعض بشكل مباشر . وهي نمط أو نوع آخر والذي هو على شكل (الدائرة) يترتب الأعضاء في شكل شبكة دائرية متناقسة يقوم فيها كل عضو بالاتصال بالعصوين الأقرب أو للماصقين له مباشرة فقط . وتقوم المجموعات بأداء مهمة تتطلب منهم لمشاركة في المعلومات التي يتم إعطاؤها للأعضاء بشكل إفرادي ^(٩)

والآن لو أخذنا في الاعتبار مجموعتين أعضاءهما هم ١١ ، ٢١ ، ٣١ ، ٤١ ، ٥١ و ١٠ ، ٢٠ ، ٣٠ ، ٤٠ ، ٥٠ على التوالي . حيث تكون حروف الألف وأرقامها في نمط هيئة العجلة وحروف الباء وأرقامها في نمط هيئة دائرية . فبعد أن يتم تدريب أعضاء هاتين المجموعتين بالكامل على المهمة ، يقوم بفتح كل قنوات الاتصال حتى يستطيع كل عضو الاتصال مباشرة بكل الأعضاء الآخرين في تلك المجموعة . فإذا كانوا تحت ضغط كافي لإنجاز المهمة بسرعة فإن المجموعة الأولى ستستمر ربما في استعمال نمط لعجلة المتعلق بالاتصال وتستمر المجموعة الثانية في استعمال نمط الدائرة .

(٩) A Bavelas "Communication Patterns in Task Oriented Groups," Journal of Aconsual Sunday of America, 22725736 (1950)

بعد عدة محاولات إضافية لم يعمل مناقلة بين كل من ١١ و ١٢ . يتوقع الفرد أن المجموعات ستستمر في استعمال الأنماط الخاصة بها . ثم بعد محاولات أكثر قام بعمل مناقلة بين كل من ٢١ و ٢٢ ثم ٣١ و ٣٢ ، وهكذا حتى نكتظ مجموعة العجلة الأصصة بالمجموعة ١١ إلى ٢٥ وتكتظ مجموعة الدائرة الاصلية بالمجموعة ١١ إلى ٥٥ . وإس قد نتوقع أن مجموعة مكوب الألف ١١ ستتصل الآن بموجب نمط لدائرة ومجموعة مكونات الباء ١١ بموجب نمط اعطه . وإذا نجحت لتجربة كما هو متوقع لها فإنها تعرض خاصية ناشئة لمنظمة ما ألا وهي - استمراره النمط الذي نطل باقياً بعد استبدال كامل للأفراد الذي يشعلون ذلك النمط .

مشكلة المحافظة على التميز :

يمكن التوسع في مثال الجامعة ، المتحوية عن نهجها إلى كل الإبداع لتنظيمي تقريباً . فمن بين التكاليف التي كونها أولاً - سواء في ، لمنتجات أو في طرق التسويق أو هي الإجراءات التنظيمية أو أي شيء آخر - تكاليف عرس المعلومات ولتعددات والقيم الضرورية في أعضاء المنظمة لتنفيذ الأهداف الجديدة . هذه التكاليف يمكن أن تكون زائدة عن الحد للعناية (كم هي في حالة الجامعة) . إن مهام الإدارة مختلفة تماماً في المنظمات التي تستطيع توظيف موظفين سابقين الإعداد ، إذ حار التعبير أكثر مما هي في المصنعات التي يريد ، أن توجد وحافظ ، بموازاة بعض الأبعاد ، على ثقافات مرعية خصوصية .

ولذلك فإن الآليات التي يمكن أن تجعل مضممة ما قادره على التحول عن الثقافة المغروسة فيها بمعنى ، تمثل موضوعاً رئيسياً في اسعلم التنظيمي . وكما يوحي مثال الجامعة لدى سقته ، فإنه يمكن دراسة هذا الموضوع عملياً وخاصة في مضمون تاريخي ، وذلك بتتبع مجرى الأحداث في المنظمات التي تسعى إلى إبعاد نفسها بموازاة بعد أو أكثر عن الثقافة المحيطة .

الذاكرة التنظيمية :

إن حفظ السمات الفريدة هو جزء من الطواهر الأكثر عموماً للذاكرة التنظيمية .

وذلك نظراً إلى أن الكثير من ذاكرة منظمات يتم تخزينها في «الرؤوس البشرية» ويتم تخزين القبل منها فقط في إجراءات الموضوع على الورق (أو المحفوظة في ذاكرة الحاسب) لذلك فإن معدل تسرب الموظفين يعد عدواً لدوداً للذاكرة التنظيمية على المدى الطويل. وبطبيعة الحال فإن تآكل ذاكرة الطبعة هذا مع مرور الزمن له مزاياه وعيوبه. وقد أكدت في القسم السابق أحد عيوبه. أما مزاياها فإنها تترك لنا الأشياء التي ليست ذات علاقة بالموضوع التي عفى عليها الزمن، (ولكن دور التمييز بين ما له علاقة وما ليس له علاقة بالموضوع).

ولو حاولنا من قصة بكل ذاكرة المنظمة فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو كيف يأتى لنا معرفة خصائص ذاكرة المنظمة؟ لقد حققت البحوث في علم النفس المعرفي في السنوات الأخيرة تقدماً عظيماً في فهم الخبرة البشرية، وما تم تعلمه تم تلخيصه في التعليق على الفصل الخامس «معرفة الخبراء» يتم بحريتها على شكل موسوعة مجهزة حيث يشار إليها فنياً على أنها نظام إنتاج. لذلك فإنه كلما يتم استدعاء مشرات مناسبة من خلال مبهمة، يتم توفير وسيلة الوصول إلى المقدار الوافر المطابق في ذاكرة الدلالات، بناء على ذلك يصبح الحير - وهو مسلح بالمعرفة والمعلومات المخزنة في نظام إنتاجه أو إنتاجها - مستعداً (ولكن في محار الخبرة فقط) للاستجابة لعدة مواقف بديهاً. أي باستدعاء الموقف واستدعاء استجابة مناسبة. وكذلك للاعتماد على المنتجات المخزنة من أجل مزيد من التحليل المطول والمنتظم لمشكلات صعبة.

مقابل إطار صوره الخبرة هذه، يمكن تمثيل ذاكرة منظمة ما على أنها عبارة عن مجموعة كبيرة لنظم الإنتاج. هذا التمثيل يصبح أكثر من مجرد استعارة عندما يرى المزيد من الأمثلة للحرة البشرية محفوظة في أنظمه خبراء اليه. أحد الدوافع لثل هذه الآلية Automation، ولكنه بالتأكيد ليس المثال الوحيد هو أنه يجعل الذاكرة التنظيمية أقل عرضة للتأثر بمعدل تسرب الموظفين.

استيعاب الإبداعات من الخارج :

كان لثالي السابق علاقة بالمنظمات التي تحاول المحافظة على هوياتها في عالم من

الأفكار الداخلة عليها ، والقسام بمكافحه لتهديدات الحاصة بالانتروسيا - أى مقياس فقد المعلومات فى رسالة مبقولة - إلى باى مع استيعاب موصفين جد - الجنب الآخر للموضوع يتمثل فى مسئلة استيعاب وفهم لإدغات التى تنبع أصلاً خارج لمنظمه ، أو لب التى يجب نقلها من مكانها الأصلي فى اسظمة إلى أماكن التنفيذ - وهب ، دعوى اأخذ عمية لبحوث والتصميم كمثل ، ولكن فى سياق الجامعات ، أما التحويل إلى مواقف الشركات فسيأتى الحديث عنه لاحقاً .

البحوث بوصفها آلية تعلم ،

إن ما يطلق عليها جامعات البحوث لها رسالة مزدوجة تتمثل فى إيجاد معرفة أو معومات جديدة ونقل تلك المعرفة أو المعلومات لطلابها من هذا لنطلق فإن البحوث تحقق الأول ألا وهو إيجاد المعرفة ، كما يحقق التعم أو التدريب الثانى ألا وهو نقل تلك المعرفة ، ويطبيعه لحل ، فإن النمط لضعفى معقد أكثر بكثير من هذا . ففى المقام الأول ، فإنه لا يتم عادة نقل المعرفة الجديدة لباتحة عن البحوث إلى الطلبة فقط فى نفس الجامعة ، ولكن إلى الباحثين فى جميع أنحاء العالم ، وخاصة من خلال انشور . وفى المقام الثانى ، فإنه لا يتم إنتاج معظم المعرفة المبقولة إلى طلبة فى جامعة ما من تلك الجامعة . لهذا فإن السؤال المطروح هنا هل هناك حقاً ما يسوع وجوب اسنمر ر كل من البحوث (التي هى عملية تعلم) والتعيم أو التدريب (عمية تعم أخرى) هى نفس المؤسسة ؟

عندما نقوم بدراسة عملية البحوث عن كُتب أكثر ، نجد أنها تختلف بشكل أساسى تماماً عن الوصف العادى . ففى أى مختبر بحوث معين ، فإن حراً صغيراً فقط من المعرفة الجديدة المكتسبة من خلال موظفى البحوث هى معرفة يوجد لها ذلك المعمل وأن معظمها يتم إيجده بواسطه البحوث فى مكان آخر . إننا يمكن أن نفكر فى عالم Scientist البحوث على أنه شخص يضع عيئاً واحدة على الطبيعة و لأخرى على أربيات مجاله أو مجالها إذا ما كات عالمة بحث . وهى معظم المختبرات ، وربما كل المختبرات ، يتم دحول المعلومات عن طريق العين التى تقوم بفحص ودراسة الدوريات أكثر من العين التى ننظر من خلال الميكروسكوب أو المجهر .

ربما يكون حقيقياً ، وبكل تأكيد هذا أمر مشكوك فيه على نطاق واسع في أي محار من مجالات البحوث - أن جزءاً كبير من المختبرات الأقل تميزاً يمكن أن تنعدم دون أن تقل بشكل مهم من المعدل الذي يتم به إيجاد المعرفة الجديدة . وبعبارة أخرى السؤال الذي يطرحه هنا هو : هل يعني هذا أن هذه المختبرات التي يمكن الاستعانة عنها (يمكن الاستعانة بها فيما يتعلق بإيجاد المعرفة) لا يجنبون ديوبها ؟ والاستنتاج لا يتبع ذلك إلا إذا كانت أوطيفة الأساسية لمختبر ما ليست إيجاد المعرفة ولكن اكتساب المعرفة . وفي اللغة العسكرية ، سنطلق على مثل تلك المختبرات مسمى وحدات الاستخبارات بدلاً من تسميتها بوحدات البحوث . إنها وحدات المنظمة المختصة بوطيفة التعلم من العالم الخارجي (وربما هي نفسها بوحدة معرفة جديدة) .

في واقع الأمر ، إننا ندرك في الجامعات أحياناً وظيفة جمع المعلومات بالنسبة للبحوث . عندما يطرح علينا السؤال المنعلق بأسباب طلب من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الذين هم أساساً مدرسون أن يقوموا بالشئ لإحراز برفقة أو منصب ، فإن إجابتنا على ذلك أنه إذا لم يقوموا بأبحاث لن يظلوا مسجدين ومتطورين ذهنياً أو فكرياً . ذلك أن تدريسهم لن يواكب تقدم حقول معرفتهم بل إن نتائج بحوثهم ليست هي التي نقيم لها وربما ونقدر قيمتها ، ولكن اشراكهم في البحوث التي تضمن اهتمامهم بالمعرفة الجديدة التي يتم إنتاجها هي مكان آخر .

إن الأمر من الممكن أن يكون غير متسق بدرجة عالية بالنسبة للمختبر فيم يتعلق بالاعتقاد الأساسي الذي هو المعرفة الجديدة المكتسبة من بحوثه الداخلية . إن مثل هذا الاعتقاد يسبغ ظاهره غير مخبرع هنا NIH وما يترتب على ذلك من إعادة اختراع العديد من العجائب .

البحوث والتطوير والصناعة :

إن مشكلة تطوير منتجات جديدة من أفكار بحثية (محبة أو مستوردة) ونقلها إلى مرحلة الصناعة والتسويق الناحح هي مشكلة تنظيمية تقليدية لإيجاد ونقل المعلومات . لقد تمت مناقشة ذلك بإيجاز في التعليق على الفصل الثاني وسيلقى المزيد من الاهتمام في التعليق على الفصل الحادي عشر .

أيًا كان الاتجاه الذي نساب فيه الأفكار عبر المنظمة ، فإنه من الواضح أنه لن يحدث أي شيء إلا إن نسابت هذه الأفكار فعلاً . ومن المفاد أن التعلم المرتبط بمنهج حديد ينتشر على نحو عالٍ عبر المنظمة - يجب أن يتعلم العديد من الناس عدة أشياء - وأن مثل هذا الانتشار والنقل الحاسبي أبعد بكثير عن كونه "أب أو سهلاً" ؛ لهذا يجب أن يتغلب التعلم على عقبات اسحقير لقد ذكرت فعلاً الاعراض المترجمة (غير مخترع هنا NIH) ، ويجب أن يعبر لحدود المعرفة .

قيود الصناعة :

ر الشكوى المعتادة عن لممارسة الأمريكية المعاصرة في تصميم استحداث لجديدة هي أن عملية التصميم يتم وضعها إلى "بعد حد نمائاً قبل إحصار خبره التصنيع لتؤثر فيها" ، على أن سهولة ورخص الصناعة من الممكن أن تكون هي الحار لاردهر منتج في أسواق تنافسية ، كما أن الإحفاق في الأخذ في الاعتبار مقايسة التصنيع هي مرحلة مبكرة يسبب إعادة تصميم موسع مع ريادة مطابقة في الفترة لومنية من الفكرة الأولى إلى المنتج المصنع . هذا التأخير الرمى يتم التفكير فيه على أنه عامل رئيسي في العرض المتوسع لعدة صناعات أمريكية هي لمنافسة مع الصناعات اليابانية .

إننا نعرف بعض الظروف - إن لم تكن كلها - لجعل الاتصال بين المصممين ومهندسي الصناعة فعالاً . فكل مجموعة يجب أن يحرم خبره المجموعة الأخرى وبحب أن تعترف بعلاقة تلك الخبرة الخاصة بها بمشكلاتها ، علاوة على ذلك يجب أن يكون لدى كل مجموعه معرفه بمشكلات الآخرين وفهم لها كافيان ' لكي تكون قادرة على لنقل أو الاتصال بفعالية معهم . فالخبرة تنس أن هذه الظروف لا تحتمل تحقيقها إلا إذا كان لدى أعضاء كل مجموعة (أو عدد كاف من أعضاء كل مجموعه) خبرة فعلية بشاطات ومسئوليات المجموعة الأخرى ، ففي مهية الصناعة اليابانية النخطية ، يحدث هذا الفهم والقدرة المشتركة على الاتصال بواسطة النفس الجانبي الموسع للمهندسين خلال مسارهم الوظيفي .

هذه الأمثلة سوف بصور بعض أنواع التعلم ذات العلامة وبعض مشكلات إحده

وبعض اسات حل هذه المشكلات عندما تقوم منظمة ما بإدخال إبداعات من الخارج أو تحاول نقلها من وحدة تنظيمية إلى وحدة أخرى .

اكتساب أوصاف حل المشكلات :

في مناقشتي السابقتي عن لمنظمة المتحولة عن نهجها ، قمت بكشف وجوه الاختلاف بين الطريق التي يتم بها اكتساب الأدوار (أركان او حيثيات القرارات) في مثل هذه المنظمة والطريقة التي يتم بها اكتساب الأدوار في منظمة تعتمد على ثقافة المجتمع الذي يرودها بها بالأعضاء الحد . فقد جلب النعم معرفة جديدة ينطلق داخل ثقافة قائمة وقد يغير النعم الثقافة نفسها بطرق أساسية . بعد هذا التوضيح فإني أرى في الانتقال الآن إلى ذلك التمييز أو الاختلاف

لقد تم تعلم قدر كبير جداً ، في الثلاثين سنة الماضية ، عن الكيفية التي يقوم بها الناس لحل المشكلات من خلال لمحة بطريقة انتقائية ، وذلك من خلال نطاق مشكلة يتم تحديدها بعرض مشكلة معينة . كما أنه قد تم تعلم القليل عن كيفية اكتساب الناس وصفاً لمعالجة مشكلة جديدة . أي وصفاً لمشكلة لم يواجهوها من قبل (١٠)

هناك حالتان يجب التمييز بينهما هما

- (١) أن النعم يواجه وصف مشكلة مناسبة ويجب أن يتعلم كيف يستعمل هذا الوصف بفعالية . ذلك هو بالضرورة ما يتم تصميمه عندما يسوِّع المنظمات ، التي يتم تكوينها فعلاً ، أعضاء جدد من ثقافة أجنبية أو خارجية .
- (٢) تواجه المنظمة موقفاً جديداً بالكامل ويجب عليها إيجاد وصف مشكلة لمعالجتها . ثم تقوم بتمكين أعضائها من اكتساب المهارة في استعمال ذلك الوصف . وفي حالات القصوى ، يتم إنشاء منظمة جديدة لمعالجة مهمة جديدة . كما يتم عرض جديد للمشكلة ونظام أدوار جديدة .

(١٠) A. H. Van de Ven, 'Central Problems in the Management of Innovation' Management Science 32:590-607 (1986) and I. G. March, L. S. Sproull, and M. Tannebaum, 'Learning from Samples of One or fewer' in M. D. Cohen and I. S. Sproull, Eds. Op. Cit.

إنشاء المنظمة :

لقد حالفني الحظ بقدر كافٍ منذ عدة سنوات في أن يكون لدى مقعد في مدرج مسقوف عند إنشاء (إدارة) التعاون الاقتصادي ، وهي المنظمة الحكومية الأمريكية ، التي أشرفت على خطة مارشال لمساعدة بلدان غرب أوروبا . وخلال تلك العملية ، التي امتد حلال معظم عام ١٩٤٨ ، برز أوصاف مشكلات مدققة منذ الأيام الأولى ، كل منها يوحى بهيكل تنظيمي مختلف تماماً ومجموعة من الأدوار التنظيمية المختلفة عن الأوصاف الأخرى . هذه المشكلات لم يتم صنع أوصافها من نفس النسيج أو المادة ، ولكن سنأت عن التشابه بين المهمة لمقترضه لإدارة لتعاون الاقتصادي والمهام الأخرى التي كانت مألوفة لمبتكري الأوصاف من تدريبهم وخبراتهم وتعارفهم السابقة .

فعلني سبيل لمثال ، قدم بعض اشتراكين في التخطيط بمقاربه بين إدارة التعاون الاقتصادي ومخططات زمن الحرب التي قامت بتوريد الإمدادات للحلفاء . وفكر الآخرون هي هذه الإدارة كممارسة لنبول الاستثمار . ولم تذكره الآخرين بنظرية توارن البحار العالمية من كل رأي من هذه الآراء يمكن سبباط مجموعة من الأدوار التنظيمية . كما أن كل هيكل دوار من هذه الهياكل كان مختلفاً تماماً عن الهيكل الأخرى . لقد عتمدت أي أوصاف استمدت جذورها من أي جراً للمنظمة المودرهه شكل كبير على اشغاق التي قامت هذه الأجزاء بتوظيف أعصابها الجذر منها . وسوف يحدد التعليق على الفصل السادس عشر كيف تم حل أو حسم هذه المدققة .

سبب أهمية الوصف :

بساعدنا الاهتمام بمحدوده لعقلانية البشرية على فهم سبب أهمية الوصف وكيف يمكن أن يوحى السياسة صمماً بوصف ما . فلقد بدأت شركة بصلب الأمريكية منذ عقدين من الزمن بالتعاقد على عمليات الصليب لحاصه بها واستثمر جزء كبير من ر سمالها في صناعة البترول ، واصبحت شركه بوسكس ١٩٥٨ قائمه بتسلطها إن لحافر لهذه الخطوات كان وصفاً معنا لاغر من الشركة

فلو سألت مديري شركه الصلب الأمريكیه منذ سنوات قليله ، عن ماهیه أهداف الشركة كان يمكن أن يجیبوا فائلين "تصنيع وتسويق الصلب بكفاءه وبشكل مربح" وإذا "صُررت أكثر من ذلك ، فربما كانوا يوافقون حتی على أن الربح كان الأساس ، بيد أنه قد يكون من الصعب أو المستحيل عليهم وصف لشركة دور تركيز قوى على اهتمامها بالصلب . على أنه يمكن إعادة صياغة أمرهم في عبارة من قبيل "إننا في السوق لتحقيق أرباح ولكن لطريق الذى أمامنا لتحقيق أرباح هو أن نكون صانعي صلب أكفء . إن ذلك هو المجال الذى نمتلك عنه معرفة وخبرة وبستطيع اتخاذ قرارات وحیة فيه

أما فيما يتعلق بالشركة المختلطة التى تكونت ، فقد كان مطلوب وجود وصف مختلف تماماً . فالشركة لديها أقسام مازال يمكن وصفها بطرق نشبه الشركة السابقة - حيث تنطبق كلمة "الصلب على بعض الأقسام فى حين تنطبق كلمة "البتروك على أقسام أخرى غير أن هذه الأقسام ، فى الوصف الجديد ، هى مكوت فقط تعمل داخل إطار أكبر حيث تكون السياسة الأساسية فى هذا الإطار استثمار الأموال المتوافرة فى الاتجاه الذى سيجقق أكبر العائدات . وصمن ذلك الإطار ، هناك حاجة لخبيرة جديده بالضرورة خبرة مصرف استثمار .

يدل استغير فى الوصف ضمناً على تغير أساسى فى المعلومات والمهارات تنظيمية . ويجب ألا يكون أمراً مدهشاً أنه فى ظل هذه الظروف فإننا نرى دائماً معدل سرب موظفين هائل على كل المستويات . إنه من الأرحص والأسرع د نمّا استمر د الضربة الجديدة وفصل الخبرة القديمة للاشتراك فى إعادة تعليم صحم .

خاتمة:

لقد كان هدف هذا القسم هو بيان كيف أن المفاهيم التى بثت فى عزم النفس المعرفى المعاصر يمكن تطبيقها على تحليل لتعزم التنظيمى . إننى لم أقم سوى محاولة لكى أكون شاملاً فى تقريرى ، ولكنى كنت راضياً بعرض بعض الأمثلة عن كيفية فهم مواقف تنظيمية معينة على ضوء هذه المفاهيم .

إن من بين محبوبات الذاكرة التنظيمية وربما أهمها وصف المنظمة نفسها وأهدافها ، لأن هذا الوصف بالسبب لها (و الأوصاف إن لم يكن موحداً في كل المنظمة) يوفر أساساً لتحديد ألوأر أعضاء المنظمة .

تطبيق تقنية المعلومات على تصميم المنظمات (١١) :

اهتمت نظرية المنظمة أساساً ، في الماضي بما قد يسمى المنظمة من أجل الإنتاج . فلقد أولت هذه النظرية بصورة تقليدية أهمية خاصة لمشكلتين محوأمهم كيف يتم تقسيم العمل من أجل أدائها الكفاء وبطريقة تحفظ الاحتمالات لتسويق الأجزاء ضمن حدود يمكن إدارتها أو لنحكم فيها ؟ وكيف يتم بناء الآليات والمحافظة عليها من أجل تنسيق الأجزاء التنظيمية العديدة ؟

لقد حولت المحوآت عن علاقات البشرية في المنظمات ، والتي بدأت على نطاق واسع في الثلاثينيات ، الاهتمام في محل تصميم التصميم إلى الربط بين الفرد كعضو في المنظمة والتمط الكامل لنشاط التنظيمي . لقد كان الاهتمام الأساسي هنا يتمثل في إيجاد ميظلمات بيئية يتم تحفيز الموظفين فيها على الانضمام للمنظمة ، ويقوون فيها ، ويسهمون بقوة وفعالية في أهدافها .

وبإدخال الآلة ذات التقنية العالية ، وخاصة مع إدخال معدات معالجة المعلومات الميكانيكية ، أصبح حظ التجميع شكل بادر إلى حد ما لمنظمة إنتاج ، كما هو الحال بالنسبة للعمية الكتابية غير الآلية المتكررة . إن العامل البشري أو الكاتب هو شخص يقوم باطراد بدور الملاحظ ، والمراسل والمسؤول عن الصيانة والإصلاح لعملية تلقائيه تقريباً تلك التي يمكن أن تستمر لفترات زمنية كبيرة دون تدخل بشري مباشر . في ظل هذه الظروف يصبح العمل البشري عملاً عقلياً واتصلاً عسى نحو متزايد ، وكنيجة لذلك يصبح تصميم المنظمات موضوعاً أساسياً في دراسة وتطبيق تقنية المعلومات والعكس صحيح

(١١) يعود هذا الاسم إلى ورقة عمل تحمل هذا عنوان ظهرت في دورية Public Administration Review (١٩٧٣) ٣٣٢٦٥ على أن النسخة الحالية منقحة أكثر من النسخة الأصلية

الاجتمع بعد الصناعي : The Post-Industrial Society

استخدم سنتر دراكر جملة المجتمع بعد لصناعى لوصف العالم البشرى حيث تلعب لصناعة والأششطة لمربطه بها دوراً أساسياً أقل بكثير من الدور الذى لعبته فى عالم القرن الماضى . ذلك أن توفير لخدمات يميل إلى وضع مشكلات نصميمية مختلفة دحمة عن إنتاج بضائع ملموسة . من الصعب عادة تحديد مقاسس إنتاج مناسبة للمنظمات الخدمات أصعب بكثير مما هو لحال فى المنصب الذى يبيع سلعة . ذلك انه مهما كانت اشكالات الموجوده فى فئس نوع البضائع فإنها لتعاطم بشكل اكبر فى قياس جودة الخدمات . ويمكن توصيح هذه النقطة بمقارنة سحيتين من لششاط نفسه الاقتصادى . هى ابدائية ينظر إليه كشخص مبيع للبضائع ثم ينظر إليها لاحقاً كششاط مبيع لخدمات . أى بمعنى إنتاج الممارل والإسكان على التوالى

إن اسرل سلعة ملموسة يمكن نصميمه وتوزيعه عن طريق البت السوق العادية . أما الإسكان فهو مجموعة من لخدمات يتم توفيرها من خلال الإقامة فى الحوار . حيث يتضمن وجود مدرس وشوارع ومرفق أسواق . وبمطاً من البفاعل لاجتماعى من السكان . ومهما كانت صعوبه تحديد صفات منزل بما ، بالنظر إليه كهنكل من منطور صيق . فإنه من الأكثر بفساً تحديد صفات الإسكان بالنظر إليه أو اسفكير فيه كموقف يُوجد ويدعم بمطاً من الشبه الاجتماعى لحياة عائلة مثلاً .

وفيما يتعلق بميل المنظمات فى مجتمعا ، لتوسيع تحديد أهدافها من انتاح سلع ملموسة إلى إنتاج مجموعات من الخدمات قد تكون مرتبطة أو غير مرتبطة بإنتاج السلع - نوجد ميل إلى توسيع اهتمامات المنظمات بالأشياء أو المظاهر اإحارجية المرتبطة بأنشطتها . إن امظاهر لآارجية تمثل نتائج التصرفات التى لا يتم فرض رسوم عليها . من خلال البت لسوق لقائمة بالنسبة للقامين بالعمى إن المنال لتفليدى على ذلك هو دحن المصانع لذى لم يدفع مستهلكى مبيع المصنع تكاليفه الاجتماعى عامة .

قد يكون من لآاثر أن المنظمات التى يبيع الخدمات لديها عاده مظهر آارجية مربطة بأنشطتها أكثر وأكثر من المنظمات التى يبيع للصائع ، أو قد يكون من لآاثر

اننا أصبحنا أكثر حساسية في مجتمعنا للتأثير غير العادي لنشاطات تنظيمي الموجه نحو الأهداف المحددة ، أو قد يكون من الحائر ، انه مع زيادة السكان والتقنية ، فإن الاعتماد المتبادل للمنظمات ، والمظاهر الخارجية التي تسببها أصبحت أكثر اتساعاً وأهمية . ومهما كانت الأسباب - وربما تسهم لأسباب الثلاثة المذكورة في هذا الاتجاه - فإن اتخاذ القرار التنظيمي في منظمات ما بعد العالم الصناعي أكثر تعقيداً بقدر كبير من اتخاذ القرار في الماضي . ونتيجة لذلك فإن عمليات اتخاذ القرارات - وليس العمليات التي تسهم فوراً ومباشرة في إنتاج المنتج النهائي لمنظمة - تتراكم بشكل أكبر فتكبر مشبهه في ذلك النشاط الأساسي الذي تشارك فيه المنظمة .

تنظيم هيكل معالجة المعلومات :

كانت المشكلة الرئيسة ، في اجتماع بعد الصناعي ، وفنداد ، هي كيفية القيام بالتنظيم لاتخاذ القرارات ، أي بمعنى كيفية معالجة لمعلومات - لقد كان اتخاذ القرارات حتى السنوات الأخيرة ، نشاطاً إنسانياً بحد ذاته - فقد كان يتضمن عمليات سنمر داخل العقل البشري والاتصال الرمزي بين البشر . أما في عالمنا الحالي فننم المشاركة في اتخاذ القرار بين المكونات البشرية والميكانيكية لنظم الآلات - البشرية - لقد تغير تقسيم العمل بين العنصر البشرية والحاسوبية في هذه النظم بشكل ثابت خلال الأربعين سنة الماضية ، وسننمر في التعبير كلما براد يعقد نفسه لحاسوب وخاصة تقنية البرمجيات .

إن تحليل المنظمة ينظر إليه على اعتباره أنه يمثل نظاماً لاتخاذ القرار ومعالجته المعلومات قد يظهر أنه مختلف جداً عن تحليل المنظمة نفسها - عندما ينظر إليها على اعتبار أنها تمثل لناس . تركز وجهة النظر الأخيرة ، وهي وجهة النظر التقليدية لاهتمام على جميع البشر في مجموعات ، أي ان تقسيم الإداري أو جميع الوظائف والأنشطة ذات العلاقة ببعضها في وحدات تنظيمية فرعية وإدارات داخل المنظمة De partitionalization . من الناحية الأخرى تركز وجهة النظر الأولى على عملية اتخاذ القرارات نفسها . أي انها تركز على اتساع وانتقال الرموز - لهذا فإننا إذ ما قمنا بتقسيم المنظمة ، من الناحية المفاهيمية ، إلى نظم فرعية على أساس المكونات الرئيسية

التي تنقسم إليها عملية اتخاذ القرار. فقد يصل إلى تحليل مختلف حدًا عما سيكون عليه الوضع في حالة قيامنا بنفسية المنظمة إلى مكوناتها من الإدارات والإدارات الفرعية. بالإضافة إلى ذلك، كلما تعاظم الاعتماد المتبادل بين العناصر المكونة من إدارات عظم الاختلاف بين هاتين الطريقتين من النظم المفاهيمية للمنظمة.

إن وجهتي النظر هاتين مفيدتان بل ضروريتان للتوصل إلى تصميمات سببية للمنظمات. وسأقوم، في هذا التحليل، بالتركيز على وجهة النظر الأقل تصاقًا مع القواعد المقررة ومناقشة عملية اتخاذ القرار بعد تحريدها، إذا جار القول، من الطبيعة لشورية (أو الزحاج والمعدن وفقًا للحالة) لتحدى لقرار الذين يقومون فعلًا بتنفيذ هذه لعملية. معوضًا عن مشهده شحص أو حاسب إلى عدد وصور المعلومات ومعالجتها ومعلومات جديدة تستقل بدورها، فإننا سنقوم بمناقشة المعلومات عندما تنساب من شخص أو حاسب إلى واحد إلى الآخر ويتم نقلها خلال عملية لتدفق. هذا المنهج سيعطينا بعض النظر عن أي مزايا أخرى بطرته حديثه إلى تصميم للمنظمات.

تحليل القرارات إلى عوامل وتوزيع الاهتمام :

يعنى تقسيم العمل، من وجهة نظر معالجة المعلومات، تحليل كل نظام القرارات التي يتطلب الأمر اتخاذها في نظم فرعية مستقلة نسبيًا، بحيث يمكن تصميم كل منها بذى اهتمام فقط بالنسبة لتفاعلاتها مع الآخرين. وكما هو الحال في التقسيم الفرعي لأنواع لعمل الأخرى. فإن لتقسيم ضروري. نظرًا للعقلانية المحدودة لشخص وجهرة الحاسب الآلي. إن عدد البدائل التي يمكن أخذها في الاعتبار، وتعقد مجموعات البدع التي يمكن اقتفاء أثرها، كل هؤلاء مقيدون بشدة من خلال القدرات المحدودة لأجهزة المعالجة المتوافرة.

إن أي تقسيم لعدم بين النظم الفرعية للقرارات يجب أن يأخذ في حسبانها الاعتماد المتبادل بين أجزائه التي يتم بحايلها ولعاصي عنها. ذلك أن المطلوب هو التحليل إلى عوامل بما يقلل من هذا الاعتماد المتبادل ويسمح نتيجة لذلك بأقصى درجة من لا مركزية القرار النهائي بالنسبة للنظم الفرعية. وكذلك أقصى استعمال لأجهزة تنسيق بسيطة وخصصة نسبيًا لربط كل نظام فرعي للقرارات بالنظم الأخرى.

إن من الواجب ألا نغفل عن معالجة مشكلات القرارات التي تعالجها المنظمات إلى مسبب يمكن التحكم فيها من خلال التصبر إلى عوامل فحسب ، بل يجب تحديد عدد القرارات الواجب معالجتها من خلال تطبيق مدى كفاءة لإدارة الاهتمام . فإدارة الاهتمام بالنسبة لمنظمة ما تعني ما يعنيه بالنسبة للإنسان لفرد أي وحوب بوزيع قدرة المعالجة على مهام قرارات معينة ، وإذا كانت القدرة الكلية غير كافية لإجماليه المهام ، حينئذ يجب وضع أولويات حتى يمكن الاهتمام بأهم المهام وأكثرها حرصاً

إن صعوبة الاهتمام تصبح أضيق فأضيق كلما انتقلنا إلى قمم المنظمات ، حيث تصبح قدرة المعالجة لمرئيه قسراً لتوفرها دون الإحلال بوصفة التنسيق التي هي لمسئولية الأولى لهذه المستويات . من هذا المنطلق فإنه يمكن أن يوجد بيود قليلة فقط هي الوقت نفسه على جدول أعمال انشط عند قمة المنظمة .

إن صعوبة التكيف مع بيئة غنية بالمعلومات تتضاعف من خلال الحقيقة التي مفادها أن معظم المعلومات ذات العلاقة بالقرارات التنظيمية على مستوى القمة والتي تم إدارتها لمدة طويلة تنبع عادة من خارج المنظمة ، وبياءً على ذلك فإنها تتضاعف هي الأشكال والكميات خارج نطاق المنظمة . ويعني هذا أنه يجب أن تكون لدى المنظمة جهاز وصل بيني Interface لتحديد وإحراز واستيعاب مثل هذه معلومات بطريقة انتقائية وحولها إلى صيغ متسقة مع استجاب ونظم معلوماتها الداخلية .

ثالثاً إذا كن الاهتمام هو المصدر النادر ، يصبح إذن من الأهمية بمكان بوجه خاص استمير بين مشكلات اتحاد لقرارات التي تأتي مصاحبة للمواعيد النهائية للإبحار (قرارات الوقت الحقيقي) ، والمشكلات التي لها مواعيد نهائية مرنة نسبياً . وعلى الأصح فإنه نعم استدعاء تصميمات نظم مختلفة تماماً لمعالجة أنواع القرارات المختلفة هذه

وباختصار فإن حدود القدرة المتناصه لنظم معالجة المعلومات تفرض متطلبات على التصميم النظمي هما تحليل مجمل مشكلات لقرارات إلى عوامل بطريقة نقل الاعتماد المتبادل للمكونات ، وهيكلية كل انظام للمحافظة على المصدر النادر الذي هو موضع الاهتمام . إن التصميم التنظيمي يجب أن يقدم نقاط التقاء لمعالجة المعلومات التي تنشأ خارج المنظمة ، كما يجب وضع احتياط خاص لقرارات الوقت الحقيقي التي لها مواعيد نهائية .

إن تطبيق متطلبات التصميمات الأساسية هذه تجعل من السهل رؤية لفكرة لخاططة الكامنة في بعض المناهج الموحدة ، ولكنها ناقصة النمو تقريباً فيما يتصل بتحسين نظم المعلومات من ذلك على سبيل المثال بنوك المعلومات السدة ونظم معلومات الإدارة . لقد كان هناك حماس كبير ، عندما أصبحت أجهزة لحاسب الالى متوافرة للمظمات السدية لتطوير وإعداد بنوك معلومات شاملة سمابق الحضرية . لكي تحوى بنوك المعلومات هذه هى نظام واحد كل الأجرء ، لهائلة من لمعلومات عن الأرض واستعمالها أو فوائدها وعن لناس وأنشطتهم التى يتم توليدها من قبل الحكومة لحضرية .

ونتيجة لعدة محاولات لبدء مثل هذه النظم ، فقد أصبح الحماس معتدلاً بشكل كبير وتم التخلي عن عدة مشاريع أولية من هذا النوع . لقد كنت هناك عدة أسباب لعدم الانتهاج الذى تلى المحاولات الأولية نحو البناء . أولى هذه الأسباب قد أثبت لنا مهام معالجة السدات وبخربى السدات أنها اكتر واكثر تعقيداً مما كان يمكن تخيله . وربما الشئ الأكثر أهمية هو أنه أصبح الأمر واضحاً بشكل أقل لمجرد كيفية إدخال البيانات فى عملية اتخاذ القرارات ، أو هى لواقع ما هى القرارات ذات لعلاقة بها .

لا يوحد سحر فى الشمولية . إن مجرد وجود كم هائل من البيانات ليس سبب كاف لجمعها فى نظام معلومات شامل واحد . إن المشكلة فى الواقع هى انعكس تماماً ، إنها تتمثل فى إيجاد طريقة لتحليل مشكلات لقرارات إلى عوامل ، لكي يتم ربط المكونات العديده إلى مصادر البيانات ذات العلاقة بها ، لهذا يجب أن يتم أولاً تحليل نظام اتخاذ القرار ومتصبات ببياناته ، حينئذ فقط يمكن أن يتم وضع منهج معقول لتحديد نظم ابيانات التى ستدعم عملية اتخاذ القرار .

لقد كانت أنظمة المعلومات الإدارية هى ترابع بنوك المعلومات السلية بنفسه تقريباً وفى ثاب الحماس للاستفادة من القوة والطاقة والسعة لضخمة لسدسات الآليه كان هناك ميل نحو تصميم مثل هذه النظم ، ونحو أخذ سجلات بتمويل والإنتاج الحالية كنقطة السداية ومحاولة منح الإدارة العليا الوصول إلى كل هذه لمعلومات ، على أن السؤل الذى لم يطرح أو أنه لم يطرح بجديده كهيئة عمم إذ كانت الإدارة العليا

أو الوسطى أرادت أو احتاجت مثل هذه المعلومات ولا ما إذا كانت «معلومات التي تحتاجها أو يريدتها الإدارة في مستويات المختلفة يمكن في الحقيقة أن يتم استخلاصها من سجلات المصدر المعنية هذه . إن النظم بم يتم تصميمها لحفظ المصدر النادر بشكل حرج - الذي هو محل اهتمام المديرين - حيث كانت هذه النظم تميل إلى تجاهل الحقيقة التي مفادها أن أهم المعلومات للإدارة العليا تأتي من مصدر خارجية ، وليس من السجلات الداخلية التي تسهل الوصول إليها للمعاجة الآلية

وهكذا وقعت عدة جهود لتصميم نظم معيومات للبلديات والشركات فرسة التي تنصوي على مغالطة من أن المعلومات الأكثر أفضل . لقد نعلو ضمناً على فرضيات المجتمع ،بأنه حيث كات لمعومات وليس لاهمهم لمصدر النادر .

مكونات تقنية المعلومات الجديدة :

لا يحب علينا ، عندما نقوم بتصميم منطحات اتخاذ القرار ، فهم بناء القرارات التي سيتم اتخاذها فحسب ، بل أيضاً أدوات اتخاذ القرار التي تحت تصرفها ، سواء اكانت بشرية أم ميكانيكية ، أعني الإنسان والحاسبات الآلية .

المكونات البشرية :

يجب ألا ننسى ، في ظل افتتانه الفهم بالقدرات الجديدة التي تقدمها لنا أجهزة الحاسب الآلي ، أن مخذلي لقرارات من البشر لدينا يمتلكون بعض الصفات الرثه حداً أيضاً ، فكل شخص يو هر لديه ذاكرة كبيرة مخزنة بشكل مراكمي خلال فترة رمنية صويلة ود ت أنواع مختلفة من المعلومات والمهارات ذات العلاقة وغير دات العلاقة بمهمة اتخاذ القرار . بل إن كل فرد سمنطبع استعادة أجراء ذات علاقة من تلك الذاكرة من خلال إدراك تلمحات مسموعة أو مرئية في الموقف لحالي وبسبب كل شخص لاتصال بالآخرين بعة طبيعية إما وحياً لوجه مباشرة أو من خلال أجهزة بعيدة مثل الهاتف أو الفاكسيمي أو البريد الإلكتروني .

لفترض ، مثلاً ، أننا مهتمون بتصميم منطمة تقوية إلى أكثر مصادر المعلومات خبره في الولايات المتحدة الأمريكية عن أي موضوع معين تصادف حدوثه . إن د معنا

الأول اليوم قد يكون الاتجاه إلى شبكة الإنترنت العالمية واسعة الانتشار : لهذا وجب علينا أن نقسّم على ' هل ينبغي تشجيع ذلك الدافع ؟

إن المعلومات التي بحث عنها مخزنة في كل من العقول بشريه وفي الكتب وبنوالمعلومات علاوة على ذلك ، فإن المعلومات الموجودة في مكتب مجهزة أيضا في العقول البشرية . ولذلك فإن أسرع طريقة عدة للعبور على الكتاب المدسب هو سؤال إنسان حبيب في موضوع الاهتمام . على أن المعلومات لا تنوافر من الكتب المجهزة في العقول البشرية بحسب ، بل أيضا المعلومات المتوافرة عن الناس انصافا . وبأخذ هذه المصادر في الاعتبار فإن أقوى نظم معالجة معلومات لتتجد بحث لأفضل حبيب في ابوليات المسحده مارال هو مجموع اذاكرة الموزعة بين ٢٥٠ مليون عقل بشري ، بالإضافة إلى نظام الهاتف الذي يربط هذه الذاكرات الموزعة .

في حانه تلقى ستيفنار معبر ، فاسى أرفع سماعة الهاتف وأتصل بالمتخصص ، من بين معارفى ، الذي يكون محال حربه أقرب ما يكون لهدف (ولا يحتاج الأمر أن يكون قريبا جداً إطلاقاً) . وأقوم بسؤال الشخص الذى يقوم بالدرد على الهاتف ، ليس الإجابة على سؤال ، ولكن عن اسم لشخص من دائره معارفه أو معرفها لأقرب إلى أن يكون خبيراً في الموضوع . وكرر العملية حتى حصل على المعلومات التي أريدها وسنكون من لطروف النادره أن يكون هذا حاحه لأكثر من ثلاث أو أربع كلمات .

لنفترض أن أسوال عم اذا كان لحيثان ضحال . (إننى لا أستطيع تخيل سبب رغبنا في معرفة ذلك ولكن هذا امثال حيد كعبهه) فإسنى تطيب عالم احياء ، اننى يحيلنى إلى عالم أسمال اسى يحيينى إلى احصائى في الحصار الذى يعرف الإجابة او يحيلنى إلى المصدر الذى سأنجد فيه الإجابة .

إننى لا أقصد أن أقترح أن نتخلص من كل نظم المعلومات الأخرى لدينا على اعتبار أنها شيء ناه وان نضع عمادنا الوحيد على الهاتف والذاكرة الموزعة لواسعة التي تربطنا به . من الناحية لثامية ، فإن هذه تجربته مهمه معقدة عن كيفية وجوب النظر إلى نظم معالجة المعلومات ، وفي ذلك كل من النظم الإلكترونية والبشرية

ومكودبتها وعلاقاتها المتبادلة . إن من الواجب علينا أن نتعلم كيف نميزها تبعاً لأحجام ذاكرتها والطرق التي يتم فيها مهرسه تلك الذاكرات ومعدلات معالجتها والسرعة التي تستجيب بها . إن المكوبات البشرية لنظم المعلومات يمكن وصفها مشر مكونات الآلة تماماً ، حيث إننا نعرف اليوم قدرأ كسراً من لبحوث النفسيه عن مقاييس انظام البشرى .

إن فهمنا الجديد والمنزايد لمعالجة المعلومات يمكننا من لنظر إلى نظم المعالجه الملوقة - الإنسان والهاتف - بطرق جديدة . كما أن ذلك يقدم إلى أبو ع نظم جديدة تحب الاسم العام أجهزة الحاسب الآلى التي لديها قدرات ومكاتب من أكثر الأنوع تنوعاً .

الحاسب الآلى ذاكرة :

إن الحاسب الآلى ، سادى دى بدء ، هو ذاكرة . ولقد عمرت سنناً عن شكوكى عن خلط بصميم نظام جمع معلومات مع تصميم نظام معالجة معلومات . ذلك أن الخط بطبيعة الحال ، ليس فى جمع لمعلومات (رغم أن ذلك قد يكون مكلفاً فى حد ذاته) بل هو فى صلب الاهتمام الدبر سخدى الفرارات بمعالجة لمعلومات التي تم جمعها فالذاكرات ، كمكوبات نصم معالجه لمعلومات يحتاج الى النظر إليها كمحارر لمعلومات محتملة . إذا تم مهرسيتها بالشكل لصحيح ، يمكن أن تصبح متوفرة بتكلفه معقوله كلم كان هناك احتياح لها كمحولات بعملية اتحاد الفرار

بل إنه حتى عند فراءة كتاب فى اليوم - وهو مقدار جيد جداً - فإن لشخص الذى جمع مكتبته تحنوى على ٠ ٢ كتاب سيقضى ١٠ سنة لإبهاء قراعتها كلها . بل إننا قد نعتبر أنه أمر يدعو للتفخر والمباهاة قبلاً أن يقوم اناس بجمع كتب أكثر مما قد يستطيعون قراعتها ، كما لو كانوا يحولون أن نتركوا فى أنفسهم انطباعاً عن تعلمهم . وعلى أية حال ، يجب ألا يسرع فى الحكم عليهم ذلك أنه إذا ما كانت مكتباتهم مفهرسه بشكل سليم ومناسب ، فإن كل جامع كتب لديه إمكانته محتملة للوصول لأى من المعلومات فى الثلاثين ألف كتاب . إن لديهم مروانهم تماماً فى جمع كتب أكثر مما يستطيعون قرعته إذا ما كانوا لا يستطيعون النسة مقدف باى معومات

معيه سيحتاجون إليها في المستقبل ، وإذا كان لديهم نظام فهرسة جيد ليحدوا عند الطلب ما يريدون رؤيته .

وباستثناء شبكة الإنترنت وقليل من بنوك المعلومات المتخصصة ، فإن ذاكرات الحاسب الآلي المستخدمة اليوم ليست كبيرة ، بوجه عام مقارنة بذاكرات الورق واحبر التي سميها المكتاب . فهي بوجه عام مهترسة بشكل أفضل لاستعادته المعلومات بسرعة ، وإن أحد أهم اتجاهات التقدم التقني منذ ظهور الحاسب الآلي على الساحة هو مهم عمليات فهرسة واستعادته المعلومات وقدرتنا على تنفيذ هذه العمليات بطريقة آلية .

الحاسب الآلي معالجاً :

بالإضافة إلى كون الحاسب آلي ذكراً ، فإنه معالج يُصا له عدة قدرات وإمكانات عامة تماًماً لمعالجة الرموز من كل الأنواع ، رقمية وغير رقمية . وقد هو أحدث خاصياته . لقد كانت الذكريات غير المشترية مألوفة للإسائيه منذ احراق الكتابة . أما المعالجة النارة للرموز غير المشترية فهي شيء جديد تماماً ، وحتى بعد أربعين سنة فإننا نلمح بصعوبة إمكاناتها (١٢) .

وحتى الوقت الحالي ، فربما يكون أهم استعمال لحاسب الآلي في اتحاد القرار - رغم أنه ليس الاستعمال الذي يعزى إليه مقدار الوقت الذي يستخدم فيه الحاسب في المنظمات - هو برمجة المواقف المعقدة واستنتاج نتائج القرارات الديلة . بعض هذه البرمجة تستخدم لصرق الرياضيه مثل البرمجة الخفيه التي تتيح تقدير وحساب المسارات المفصلة للصرف ، وبنياً لذلك فإنها تخدم ، كنوات اخاد قرار مباشرة . وفي أشكال النمذجة الأخرى يستخدم الحاسب الآلي كمحاك يقدر المسارات الديلة التي يتبعها نظام ما استجابة لإستراتيجيات قرار ما مختلفة

(١٢) حد الأدلة أو سرهين على درجة حدثة قدرات وإمكانات الحاسب لآلي هو المعاومه التي يستحثها من هؤلاء الذين يرفضون أن يحدو فيه أي شيء أكثر من مجرد حاسبة مكتبية . فنحن لم نلاحظ منذ الحلاف الذي شارحون بطريقة دارون في القرن الماضي مثل هذا الدفاع الانفعالي عن نمبر و عدد الإنسان معافس لأدعاءات المقطعة بقرانه بالنظمة التي لا نسمى أي حسه .

إن مصطلح إدارة نظام المعلومات قد تم تفسيره بوجه عام بشكل صيق كما تم تطبيقه على نظم تخزين واستعادة معلومات كبيرة ، مثل تلك النظم التي ذكرها سلف ، التي يقوم فيها الحاسب الآلي بمعالجة بسيطة جداً للمعلومات . إن المصطلح من الممكن أن يصدق بشكل أفضل على نماذج المتعلقة بتحقيق أفضل محاكاة لتسعمل بشكل متزايد لإقناع الضوء على مجالات مختلفة لقرار الإدارة - وهي نماذج يتم الإشارة إليها عادة - بحوث العمليات والتخطيط الاستراتيجي أو أحياناً وسائل مساعدة لقرار الإداري . إن مثل هذه النماذج ، من الناحية الثانية ، مهم كانت تسميها ربما تعطي نظرة عامة مهيبة عن الاستعمالات المنهجية للحاسبات الآلية في نظم القرارات التنظيمية . أفضل مما نعطيها نظم معلومات الإدارة المعروفة بشكل واضح ومباشر .

وليسمح لي لقاري بالاستشهاد بمثال واحد مجال تطبيق لمودح تخطيط إستراتيجي بواجهه مجتمع ، في العقود التالية ، سوجه مجتمع بعض قرارات السياسات المهمة والصعبة فيما يتعلق بدمج واستعمال الطاقة . ففي الماضي كان ينظر إلى مشكلة الطاقة الوطنية في الغالب على أنها مشكلة موارد ، وكان يتم ترك جزء كبير منها لإدارته الخاصه ، وذلك من خلال اليات اسوق . أما اليوم فإبنا نرى أن لاستعمال لصاقة بنامح غير مباشره مهمة بالنسبة سبيئة كما يرى أيضاً أن كهدية موارد الوفود لإنتاج ، لصاقه ستعتمد على مثل هذه الاتجاه الأوسع كمعدلات التطوير بالنسبة للبلاد الصناعية والقرارات التي سحذها فيما يتعلق بالبحوث والتطوير بالنسبة لتقنية الطاقة .

إن عدد المتغيرات المهمة الموحودة في صورة الطاقة كبير جداً والعلاقات المتبادلة بين المتغيرات معقدة جداً لدرجة أن البديهية والحدل ليومي لم يعودوا يوفران أدلة كافية لسياسات الطاقة ، إذ كانت قد وهرت أبدأ في الواقع . كما أنه لا يوجد حل منصيمي بسيط من نوع تقليدي مثل إنشاء وكالة فدرالية ذات صلاحية شاملة على مشكلات الطاقة أو ، بالتبدل ، العمل بلا براعة باليات السوق .

إن إعادة تنصيم الوكالة ليست حلاً لسبيين على الأقل ، أولاً ، لا يمكن فصل مشكلات لصافة بشكل منضم عن المشكلات الأخرى . فعلى سبيل المثال ماذا ستكون علاقة وكالة شاملة للمشكلات الستة^٤ إن تورع المسؤولية عن سياسة الطاقة في

الحكومة الفدرالية اليوم تتجاهل تدخل وتشابك تلك المشكلات مع المشكلات الأخرى . ثأنف حتى فى حالة وجود مثل هذه الوكالة فهى 'نصاً ستحتاج إلى إطار منظم يتم بداخلها استيعاب مشكلات قراراتها . إن لعمل بلا براعة بالبات السوق بسبب الصعوبة نفسها ، هيدون إطار قرارات لا نستطيع معرفة كيفية العمل بلا مرة .

وهكذا ، فإن أهم مطلب تنظيمى لمعالجة سياسة الطاقة بطريقة ذكية هو إنشاء نموذج أو أكثر ، وهو من نوع الوصول إلى الحد الأمثل أو المحاكاة - لتوفير تلاحم وثبات لعملية اتخاذ القرارات ، ومما لا شك فيه ، أن هناك أهمية معينة لوضع المسؤولية عن تطوير واستغلال مثل هذه النموذج فى الأماكن المناسبة فى الهيكل الحكومى والصنعى ، ولكن مجرد وجود النموذج ، حثما تم وضعها ، لا تستطيع إلا أن يكون لها تأثير رئيسى على قرارات سياسة الطاقة . إن من المدهش أن النماذج الشاملة لنظام الطاقة مازالت غير شائعة ، رغم أن الحاجة لها كانت واضحة تماماً لصعوبة سنوات . إن تاحيز الاستجابة للحاجة هو مهران على كل من حداثة تقنية السمجة وحداثة النظر إلى المنظمة كمجموعة من نظم القرارات وليست كمجموعة أجهزة وإدارات (١٣) .

(١٣) يوجد لدينا خبرة حليل مع تعداد لقرارات للسياسة لاقتصاديه إلى ساء واحترار مثل هذه النموذج فى لولايات المتحدة الأمريكية تم تنفيذ جزء كبير منها بواسطة 'جبهة غير حكومية ، مثل مؤسسة كاولس للبحوث الاقتصادية ومعهد بروكينز . ومنذ اليوم الذى أعلن فيه رئيس نيكسون أنه يعنى نظريه كبير Keynes لاقتصاديه لم يعد تأثير نماذج القرارات على قرارات الحكومة محل شك رغم أن لتأثير كل تأكيد سوق ذلك الأمر نعتقد من الزمان أو أكثر . لقد استعملت النماذج الاقتصادية بوجه عدم طرق رصاصية تحليلية تقليدية غير أن الحسب الآلى كان ضرورياً فى تنفيذ الحساب . يوجد مثال مختلف إلى حد ما توفره عدة نماذج برمجة حطية لى تم إشاؤها تحت إشراف الجمعية بوجه رئيسى لقيده قرارات سياسة لمدة إنب يرى فى كل من هذين المثالين نظم اتخاذ القرارات وقد تم تصميمهم فى استقلال بسبب عن المخططات من أنواع التقليدى . لهذا فإن من الأمور المثيرة للاهتمام أن سائل أو يفكر من عم إبا كات كل إحدى النظميات ، لتكوكه بالأجهزة الخاصة بالأجهزة انظر ليه منذ عام ١٩٤٧ قد كان بها تأثير كبير على سياسته لعمه أكثر من نظم اتخاذ القرارات الجديدة

وصول الحاسب الآلى إلى المعلومات الخارجية^(١٤) :

يجب ذكر نقطة ثالثة عن خصائص الحاسب كمكون نظام معالجة المعلومات لمنظمه . لقد ذكرت أن أحد محددات نظم معومات الإدارة حتى الوقت لالحالى هو اعتمادها العصيم على المعومات التى تم توفيرها داخل لمنظمة نفسها وعلى سبيل المثال معلومات الإنتاج والمحاسبة ، لقد كن لسبب الرئيسى للتأكد على المعلومات الداخلة ، هو أنه عندما تقوم المنصة بمراقبة إساح هذه لمعلومات فإنه لم يكن من الصعب إنتاحها فى شكل سهل قراءته بمساعدة الآله . كذلك فإنه لم يكن هناك خطوة مكلفه لإدخال هذه المعومات داخل الحاسب .

فى حالة قنمنا بفحص ودراسة المعلومات الخارجيه التى سنعملها لمدىرون التنفيذيون ، نجد أن جزءاً كبيراً منها هو ببساطة نص لعة طبيعىة ، مثل صفحات الجرائد ، المحلات التجارىة ، المجلات الفنية ، وهكذا دواليك . ويمكن بطبيعه الحال تخزين نص اللغة الطبيعىة فى ذاكرة الحاسب بعد ترجمتها أو تحويلها إلى شكل قابل للقراءة بمساعدة الآله أعنى البطاقات المثقبة ، الشريط المعطائيسى أما ما شابه ذلك ، وعندما يتم تخزين المعلومات فى لذاكرة يمكن كنانة برامج الحاسب لفهرستها آلياً ولإستعادة المعلومات منها استجابة للإستفسارات الصادرة من مجموعة أنواع مختلفة

ولذلك فإن للاحر الوحيد لتوفير نوع المعلومات اىارجيه نفسها الى يعتمد عليها لمدىرون التنفيذيون الأى فى المكونات الآلية لنظم المعلومات التنظيميه هو تكلفه وضع المعلومات فى شكل يمكن قراءته بواسطة الآله . من لىحية النقىة ، بل وحبى الاقتصادية ، لم نعد هناك ، عفة معينة حيث لدينا أجهزة منخفضة التكلفة (أجهزة المسح مرتبطة بأجهزة تعرف على الرموز بصريه) التى تقوم بتحويل ،النص المطبوع إلى ملفات الحاسب بسعر رخيص وبدقة .

ولكن بالنسبة للمود الجديدة ، فلنسا حتى مصطربين لتكبد تكلفة للحصول عليها فى شكل قابل لقراءة بمساعدة الآله ، ذلك أن كل كلمة مطبوعة الآن فى جريده ،

(١٤) اطر التطورات التى حدثت منذ نشر لطبعة الثالثة لهذا الكتاب فقد حمت على تحويل هذا القسم من مناقشتى من الزمن المستقل إلى ،الزمن الحاضر .

أو محلة ، أو كتاب تمر خلال آلة في وقت ما خلال تاريخها لسابق (مثلاً تقوم به هذه الكلمات عندما أقوم بكتابتها) - الآلة لكانت آلة تنفيذ الحروف لطبعية - التي يمكن أن تنتج نسخة من النص قابله للقراءة بمساعدة الآلة في نفس الوقت الذي تنتج فيه نسخة قابلة للقراءة بواسطة الإنسان . وهكذا فإن الكلمة المكتوبة قد أصبحت متواهرة عالمياً في سبغ يمكن مراعتها بواسطة الإنسان وبواسطة الآلة . لقد أوجدت الحاسبات الشخصية والشبكات الإلكترونية سوقاً للنسخ القاسه للقراءة بمساعدة الآلة ، كما أن عملية التحويل لأن في مرحلة مبكرة بصورة سريعة جداً . إنها شيء مثل الهاتف قليلاً ، كلما ارداد عدد لناس مثل الذين يستعملونه أصبح الحصول على هاتف أكثر أهمية

لقد فتح هذا التطور مجموعة كاملة جديدة من تطبيقات الحاسب على نظم معلومات المنظمات . هذا لتطور مكّن الحاسبات من أن يخدم كمرشحات أو مصفات مبدئية لمعظم المعلومات التي تدخل المنظمة من الخارج . وبناء عليه يمكن أن تقلل من المتطلبات المتبعة بتوجيه الاهتمام الرائد الملقاة على عاتق المديرين التنفيذيين ، هناك مثال حديث وهو نظام المعلومات المركب بواسطة تي إي كيه ، أيه TIAA ، المدير الرئيسي لصندوق تفاعيد أساتده الجامعة . ففي هذا النظام يتم بمطبع نسخ الخطابات والمراسلات الأخرى من حاملي ابولص على الآلة الكاتبة أو ببط اليد . وعند تسلم هذه الخطابات والمراسلات يتم تمريرها خلال جهاز ماسح وقارئ رموز بصري حتى يمكن تخزينها في شكل يمكن فرائته بمساعدة الحاسب في نظام حاسب تي . إي . أيه . أيه TIAA بعد ذلك يحدد موظف لمسار الذي يجب أن تمر من خلاله الرسالة ، وفي حالة إذا ما كانت هذه الرسالة تحتاج لاهتمام أو عدية في مكان ما في المنظمة ، يقوم الجهر ألياً بإعداد وتوزيع نسخ . إن القدرة على العمل في المهمة بالتوازي في عدة أماكن يقلل من الوقت المستغرق بين تسلم الرسالة ونقلها بشكل كسر . وحدث إن الرسالة أصبحت داخل نظام معلومات الشركة ، يمكن استعمالها لاستدعاء السجلات في الملفات المطلوبة لمعالجتها ألياً .

مطابقة الطرق مع المتطلبات :

تستخدم هذه التعليقات لسان الأشياء الموجودة في مواصفة متطلبات نظم معلومات المنظمة مع خصائص تقنية معلومات متوافرة بالفعل ، وتلك الناشئة ، وسعاً لذلك فإن الحل الأساسي للتصميم الناجح لنظم المعلومات يكمن في مطابقة التقنية لحدود الموارد موضع الاهتمام . من هذا المبدأ العام ، نستطيع اشتقاق عدة قواعد أساسية حكيمة لإرشادنا عندما نفكر في إضافة عنصر لنظام معالجة معلومات قائم .

ويوجه عام فإن ، لعنصر الإضافي (لإسان أو أداة) لنظام معالجة المعلومات سيجسّن أداء النظام فقط إذا

(١) كاس مخرجته صغيره مقارنة بمدخلاته ، بحيث نحافظ على القصيا موضع الاهتمام بدلاً من القيد بطلبات إضافية على هذه القضايا .

(٢) كان يتضمن تسجيل مهارات فعالة بكلا النوعين من المهارس السلبية والنشطة (المهارس النشطة هي عمليات تختار المعلومات اليأ وترشحها أو تصفيتها من أجل النقل اللاحق) .

(٣) كان يتضمن نموذج مركبة ومصصمة تكون ليست قادرة على مجرد تخزين واستعادة المعلومات فحسب ولكن على حل المشكلات وتقديم الحلول واخاذ القرارات .

خاتمة :

إن المشكلات الرئيسة للمظمات اليوم ليست مشكلات تقسيم الوحدات الإدارية وتنسيق الوحدات التشغيلية ، بل مشكلات تتعلق بتنظيم وتخزين المعلومات ومعالجة المعلومات ، وليس تقسيم العمل ، ولكن تحليل ابحاد القرار إلى عوامل هذه المشكلات التنظيمية يمكن معالجتها على أفضل وجه ، على الأقل من أول محاولة ، من خلال فحص نظام المعلومات ونظام القرارات التي تدعم نصرياً من قبل هيكل الوكالة وإدارة .

لقد أصبحت عمليات اتخاذ القرار العمة على مستوى المنشآت ، مع التطور السريع لتقنية معالجة المعلومات ، أكثر تعقيداً وعقلانية بشكل كبير أكثر مما كانت عليه في

الحقبات الماضية . وفى حالة احتياجنا لأى برهان على ذلك . فلا نحتاج إلا إلى مقارنة مناقشة أو حدل حرب البجوم . بغض النظر عما إذا كنا نوافق على نتائجها - مع أى مناقشة لا كروبولس الذى يرويها ثوسيديدس Thucydids بالنسبة لذلك الموضوع مع أى مناقشة فى الكونجرس الأمريكى فى النصف الأول من هذا القرن . فمع تطور تقنيه معالجه المعلومات توفرت لدينا . قدرة متناميه أو متزايدة على دراسه التفاعلات والتأثيرات المتبادله بين لعدائل و لنتائج لتجميع فهما لأجراء المشكله برمتها بعرض هذه الأجراء فى نماذج شامله .

لقد أوضحت لنا دربارا وورد واخرين Barbara Ward and Others أن أكثر الأزمات فى عالمنا اليوم هو 'رُماح آمال أو طموحات' ذلك أن مشكله السكان هى قديمه قدم جيسنا البشرى . على أن الشئ الجديد اليوم عنها 'أن عدة أناس مصممون على عدم قبول نتيجه كئيبه ولكن معالجتها' . لقد أوحدت الأعمال الشريه ، لمدة قرون ، كل أنواع النتائج غير المقصوده وغير الموقعه . إن باستطاعتنا أن نعيش نوعى طيب مع هذه الأعمال إلى الحد الذى كنا فيه غير وعين لنتائجها . إننا نستطيع اليوم اقتفاء أثر التأثيرات الدقيقه وغير المباشره لسلوكنا مثل . علاقته التدخين بالسرطان ، علاقته هشاشه بصر لنسور مع وجود دى. دى. تى DDT فى السنه . إننا نشعر مع هذه القدره الجديده لنتبع الآثار بالمسئوليه عنها بطريقه لم نشعر بها من قبل . إن البهصه الفكرية هى أيضاً بهصه معويه .

إن اشكالات الجديده اللى تم إيجادها (أو جعلها مرثية) من خلال معرفتنا ومعلوماتنا العلميه الجديده تمثل أعرض التعدم وليست ندير شؤون . فهى تبين أننا نمتلك الآن الأدوات ، التحليلية التى تعتبر أساسيه لفهم مشكلاتنا وكذلك أساسيه لفهم الظروف البشرية . إن فهم المشكلات لا يعنى بطبيعته الحال حلها بالضروره . ولكن هذا الفهم هو الخطوة الأولى الضرورية . إن تقنيه المعلومات لجديده التى نوجددها تساعدنا على أخذ تلك الخطوة .

الفصل التاسع

معييار الكفاءة

قد سبق أن ركزنا اهتمامنا في الفصلين السابقين على الوسائل التي تستعملها المنظمة للتأثير على أفرادها . فهي - من خلال نظام سلطتها وأنواع الاتصال الأخرى التي فُهم بها فُهمتها - تمنح الفرد بعض المقدمات الأساسية للفرار ، حيث تحدد مقدماته الأساسية القيمة - أي أهداف المنظمة - وتوفر معومات مناسبة وضرورية لتطبيق هذه القيم . وقد حان الوقت للانتقال إلى الحوائج الداخلية للقرار ، ولعرفة كيف تكون المقدمات المسموحة من طرف المنظمة ، ليجمعها الفرد لموصي إلى قرار مكتمل . والمقدمات المتعلقة بالقرار والمستمدة من الفرد نفسه ، إذ يحيا جانباً المعلومات الصادرة منه ، "همها معيار الكفاءة"^(١) ولاء وانتماء الفرد التنظيمي . وسيكون هذا موضوع هذا الفصل والفصل التالي على التوالي .

ولأن معيار الكفاءة أكثر تعقيداً عند تطبيقه على المنظمات غير التجارية منه على المنظمات التجارية ، فسوف يتم تخصيص جزء كبير من هذا الفصل لطرح مشكلة توسيع تطبيق مفهوم الكفاءة لكي يصبح ممكن لتطبيق على المنظمات غير التجارية ولتجارية على حد سواء .

طبيعة الكفاءة :

من أسهل طريقة لفهم معيار الكفاءة أن نعرف كيفية تطبيقه على المنظمات التجارية التي يوجهها بالدرجة الأولى البحث عن الربح . داخل هذا النوع من المنظمات ، يملئ معيار الكفاءة اختياراً بديل الذي يكون به أحسن مردود (مالي) صاف للمنظمة مقارنة مع لاختيارات المتاحة للفرد . إن كفاءة الحصلة هذه ، تتضمن ريادة الدخل من جهة ، إذا لم اعتبار ، لتكلفة ثابتة ، وتتضمن من جهة ثانية تخفيض التكلفة إذا اعتبر الدخل ثابتاً . ويجب عملياً في نفس الوقت أخذ هاتين العمليتين بعين الاعتبار ، أو معارة أخرى ما يجب في حقيقة الأمر أخذه إلى الحد الأقصى هو الفرق بين هذين العنصرين .

(١) نظرية كفاءة التي ظهرت في هذه السطور تم اقتراحها من قبل C. E. Ridley and H. A. Simon, Measuring Municipal Activities (Chicago: International City Managers' Association, 1938).

سوف يرى أن معيار الكفاءة وثيق الصلة بأهداف المنظمة ، وأهداف المحافظة (على التوازن) ، بالمعنى الذى حددناه لهذه المصطلحات فى الفصل السادس ، فهو مرتبط بأهداف المنظمة بقدر ما هو مرتبط بريده المنتج وهو مرتبط بأهداف المحافظة على المنظمة بقدر ما هو مرتبط بالمحافظة على التوازن الإنسانى بين المدخلات والمخرجات

بأنى بسطة معيار الكفاءة داخل المنظمات التجارية بدرجة كبيرة من كون التقود تشكل قاسماً مشتركاً لقياس المدخل والإنتاج ، ومن كونها تسمح بمقارنتهما مباشرة ، ونتيجة لذلك يجب توسيع هذا المفهوم إذا أردنا له قابلية التطبيق فى القرارات التى تتعمد عوامل لا تقاس مباشرة بمعايير نقدية . هذه العوامل ستكون حاضره دون منازع داخل المنظمات غير التجارية حيث يخلو التقييم النقدى للإنجاز من أى معنى أو يكون مستحيلاً . ولكن سنجد أنها أيضاً داخل المنظمات التجارية بقدر ما يكون للمسؤولين عنها غير مدفوعين فقط بدافع الربح ، أى حينما يكونون مهتمين بأمور تهم لصالح العام ورعاية لموظفين حتى فى الوقت الذى لا يكون لهذه العوامل علاقة مباشرة بكشف حساب الربح أو الخسارة . وفضلاً عن ذلك فإن عوامل غير نقدية سنندخل أيضاً فى العمليات الداخلية للمنظمات ، حتى التجارية الحاصلة منها ، وذلك حينما يتعلق الأمر بأنشطة محددة فىكون غير ممكن تقييم علاقتها بكشف حساب الربح والخسارة . وعلى سبيل المثال ، فليس من الممكن دائماً تقسيم قرارات إدارة شؤون الموظفين داخل قطع معين بمعايير نقدية ، لأن من غير الممكن تحديد الأثر النقدى لسياسة شؤون الموظفين بطريقة مباشرة .

عامل التكلفة فى القرار :

من الممكن بدرجة كبيرة قياس عامل المدخل بمعايير نقدية ، داخل المنظمات التجارية والمنظمات غير التجارية (ما عدا المنظمات الصوعية) ويصدق هذا الأمر أيضاً حينما لا تكون أهداف المنظمة مقتصرة على الربح أو على المحافظة على المنظمة فقط . وبطريقة أخرى ، يمكن تقييم هذه التكلفة بناء على قيمة المواد والخدمات التى

تشترِبها المنظمة ، حتى إذا كانت هذه المنظمة مهتمة بالتكلفة لصالح المجتمع ^(٢) .

قد لا يكون هذا الطرح بديهيًا بمدى في حالة تقييم خدمات الموظفين ، إن مهام الوكالة للموظفين لسبب كلها متكافئة على مستوى المتعة والخصورة وغير ذلك ، وحيثما لا تكون متشابهة ، فإن الأجر النقدي ليس معياراً دقيقاً للمدخل في المنظمة التي نحصل من رعايتها موظفيها هدفً من أهدافها ، إلا إذا كان يعكس بدقة هذه العناصر الأمر الذي لا يحدث عادة . في مثل هذه الحالات يجب أن تأخذ المنظمة قراراتها بشكل يمكن معه تحقيق توازن بين المدخلات و المخرجات لنقدية من جهة والمدخلات لنقدية ورعاية الموظف من جهة أخرى

وفي حالات أخرى ، فإن التكلفة استقديية بسبب مؤشراً دقيقاً لقيمة المدخل بالنسبة للمنظمة . ولأنه كمثال مشاة صناعية لم يتم عقابها بسبب الدخان والسحب اللذين تشترهم في قضاء المجتمع سيكون عامل التكلفة غير ظاهر في حساباتها كلما اهتمت المنظمة برعاية تلك المجموعة السكانية .

وحيثما يكون القرار شأناً من شؤون مؤسسة عامة - مثل الحكومة الفدرالية - والذي يضم ضمن أهدافه تشجيع الاستقرار العام وازدهار لاقتصاد ، فإنه يجب لاسمائه إلى عدد من الاعتبارات الأخرى . ففي حالة المشاة الخاصة من الواجب احساب فوائد رأس مال مستثمر بمعدلات لسوق كتكلفة . وفي حالة الحكومة ، إذا كان من أثر النفقات استثمار هذا الرأسمال الاستثماري الذي سيبقى بدون ذلك غير مستثمر ، فإن فوائد رأس المال لا تعد تكلفة حسب وجهة نظر الاقتصاد ككل علاوة على ذلك ، فإن مخرجات الاستثمار الحكومي قد تشمل آثار هذا الاستثمار على مستوى الدخل والتشغيل في الاقتصاد ، وهذه الآثار يجب أن تتضمن في قياس المنتج .

وبالمثل فحيثما نوظف مشاة خاصة شخصاً عاطلاً عن العمل ، يكون أحره تكلفة عديدة ولكن عندما يوظفه الدولة فإنها تكون بذلك قد استعلت مورداً لم يكن ليستغل

(٢) لمزيد من التوضيح لهذه نقطة ، و عبارات الخاصة لمؤلفه التي يجد ان تلحق بها تحليلها أكثر دقة

سعى على العري لتعرض إلى ما كتب عن علم للاقتصاد الاجتماعي - نظر على سبيل المثال

A. C. Pigou, the Economics of Welfare (London: Macmillan, 1924)

مدون هذا ، وبهذا فإن أجور هؤلاء الذين تم توظيفهم لا تتضمن أية تكلفة حقيقية من وجهة نظر المجتمع .

لا يقصد بهذه الملاحظات الدفاع عن تصور معين لدور الحكومة في الإنفاق في الاقتصاد الحديث وهو موضوع يثير جدلاً كبيراً بين العديد من المدرس المنافسة لرجال الاقتصاد المعاصرين ولكنني قصدت فقط توضيح أنه لا يمكن تطبيق معيار الكفاءة على قرارات هيئات حكومية دون أخذ الآثار الاقتصادية لأنشطة هذه الهيئات بعين الاعتبار . وإذا استعملنا لفة ربح الاقتصاد ، فإن مشكلة الكفاءة في مؤسسة عامة ، يجب دراستها من منظور الاندراج العام أكثر من دراستها من منظور الاتزان الجزئي .

القيم الإيجابية للقرار :

إذا كان من الممكن بشكل عام تلخيص القيم السلمية المدرجة في حساب لقرار سعة التكلفة الزمنية أو النقدية ، فإن القيم الإيجابية تقدم صورة أكثر بعمقاً . وكما رأينا ، فإن القيمة النقدية للمخرجات داخل منشأة تجارية ، تلعب نفس الدور تقريباً الذي تلعبه تكلفة الإنفاق (المدخلات) عند احتصار عنصر القيمة المتضمن . ومن وجهة نظر إيجابية ، تشكل طبيعة المنتج المصنوع عنصراً محايلاً من باب تقدير قيمته وهذا أمر لا يصبو على الخدمات العامة ، لذلك يجب إيجاد بديل في الإدارة العامة فيما يتعلق بالقيمة النقدية للإنتاج كمقياس للقيمة . ويتأتى هذا البديل بصياغة أهداف النشاط المنشود ، ووضع مؤشرات تسمح بقياس درجة تحقيق هذه الأهداف . إن كل مؤشر يبين أثر نشاط إداري على تحقيق هدفه النهائي ، يشكل قياساً لنتيجة هذا النشاط (٢) .

تعريف الأهداف :

ليس من السهل تحديد أهداف الخدمات العامة ، وسيكون من الأفضل أولاً صياغة الأهداف بلغة القيمة قدر الإمكان . ويتعبير ، آخر ، إذا أردنا أن تكون هذه الأهداف

Ridley and Simon, op. cit., p. 1. (٢)

تعايير مناسبة للقيمة ، يلزم أن تعبر عن غايات نهائية ، عندما نعرض الأهداف على شكل أهداف متوسطة ، يجب الحذر من استمرار العمل بالقرارات الخاضعة للعناية المتوسطة في الوقت الذي لا تكون هذه العناية مناسبة لتحقيق القيمة المنشودة . إن كثرة السجلات والنماذج داخل مؤسسة إدارية ما ، على سبيل المثال ، تبين غالباً الفشل في مراجعة الأنشطة المتوحى منها هدف ملموس في إطار قيم أكثر أهمية ، يفتقر في هذه العناية المساعدة على تعزيزها .

ومن جهة أخرى ، رغم كل هذا ، لا يتم التعبير عن القيم التي تسعى الخدمات العامة لتحقيقها سعة ملموسة إلا نادراً ، فالأهداف مثل تلك المتعلقة بمركز ترفيهي لتحسين الصحة ، و تقديم خدمات ترفيهية ، و إعداد مواطنين صالحين يجب صياغتها بلغة ملموسة وموضوعية قبل ملاحظة وقياس النتائج . إنها أمام معضلة كبيرة ، فالقيم التي يجب أن تتجه نحوها هذه الخدمات لا توفر معيار ملموس بشكل كاف حتى يمكن تطبيقها على مسائل محددة وخاصة بالقرار ، ومع ذلك ، قد استخدما مؤشرات هذه القيم كمعيار بدلاً من القيم ذاتها ، يحتمل أن يضحى بالغايات لصالح وسائل ملموسة أكثر - بمعنى المضمون من أجل الشكل .

إن غياب قاسم مشترك للقيمة يثير صعوبة جديدة . فبشاط ما يمكنه أن يحقق قيمتين أو أكثر ، كما هو الحال في مركز الترفيه المشار إليه أعلاه ، فما الأهمية النسبية لمختلف القيم في توجيه أنشطتها ؟ المركز الصحي يزودنا بتوضيح هذه المشكلة . فهل يجب على هذا القطاع إعادة توزيع اعتماداته المالية من أجل تخفيض نسبة الوفيات بين المواليد أو زيادة خدمات عيادات الأمراض التناسلية ؟ إن ملاحظة النتائج المقاسة بمؤشرات القيمة تسمح فقط بتحديد مدى تحقيق الأهداف العديدة أو اتخاذ القرار . إن قياس النتائج لا يمكنه تحديد القرار المفضل لتحقيق القيمة ، إلا إذا كان الحلال يشهد نفس القيمة تماماً . فالعقلانية لا يمكن تطبيقها على القرارات الإدارية إلا بتحديد الأهمية النسبية للقيم المتناقضة .

ولقد سبق لنا في الفصل الثالث التطرق لقضية لشخص الذي يرجع له بناء نظام القيم أو الأفضليات التي تلهم قرارات رجل الإدارة . نود هنا التأكيد على أن الأهمية

في مكان ما ، وفي زمن ما باشسسه العملية الإدارية ، تعود إلى القيم ، إن لم يتم عمل هذا نوعي وعن قصد ، فإنها ستتحقق بشكل حفي من خلال لقرارات التي تم تحقيقها فعلاً ، سنحمل - إذن - لهروب من المشكلة بإخفائها ضمن مقدمات الاختبار التي لم يعبر عنها .

مشكلة درجة الإنجاز :

إن تحديد الأهداف لا يلغى عنصر القيمة في القرار الإداري ، لهذا من الضروري تحديد درجة تحقيق الهدف المنشود ، فمئات مدنة معينة أو أمر ما ، يمكنه تحديد دور إداره الإطفاء على هذا لشكل حماية المدينة من الدمار بسبب الحرائق ، ولكن هذا لا يعني أن المدينة ترعب في ريادة وسائل مكافحة الحرائق إلى حد القضاء على كل أخطار الحرائق - وهي مهمة مستحيلة بالطبع بالإضافة إلى ذلك ، لا يكفي القول أن واجب إداره الإطفاء هو التقليل من الخسائر في حدود الممكن لأن إمكانية الحد من الخسائر تعتمد تحديداً على مبلغ المال المخصص لمكافحة الحرائق ووسائل الوقاية منها .

مسائل القيمة لا يمكن إبعادها عن مشكله حماية المدينة من الحرائق ، إلا إذا تم تحديد ما يلي مسبقاً

١ - يجب على رجال المطافئ أن يحنهدوا لتحديد قيمة خسائر الحرائق إلى عدد من الدولارات لكل نسمة .

٢ - يجب على مجلس المدينة أن يخصص قدر (Y) من الدولارات التي يسمح بتحقيق الهدف رقم (١) نغماً للدراسات المنجزة بناءً على الإحصاءات ، وهكذا لا يدخل القيم في تحديد الأهداف فقط ، ولكنها تدخل أيضاً في تحديد درجة كفاية الخدمات المستهدفة ، إن تحقيق الأهداف يكون دائماً مسألة درجة إنحار

قليلاً ما يتم تناول قضيا الدرجة في عمليات تحديد السياسة كما تحدث في مؤسساتنا الحكومية حينما يتعلق الأمر بتحديد أهداف الخدمات الحكومية ، سوف يتم الحث في الأجزاء اللاحقة من هذا الفصل على توسيع مسار تحديد السياسة ، ليشمل

تلك القضايا هي أمر مهم وجوهري للحفاظ على التحكم الديمقراطي بالعناصر القيمة في القرار . وسرى أن جزءاً كبيراً من هذا الإصلاح الإحرائي يمكن تحقيقه عن طريق تعديل وتوسيع تقنيات الميزانية .

القيم التوزيعية :

حتى الآن ركزت المناقشة على اقيم التي تشكل إحصائيات ، بعبارة أخرى فإن المجتمع يقيم الحسائر الناجمة عن الحرائق في ضوء لدمار المادي مقدراً بالدولارات خلال السنة . إن هذه المناقشة لا تفرق بين حسارة قيمتها ١٠٠ دولار لحقت بمحل سميث وخسارة بنفس المقدار (١٠٠٠) دولار لحقت بمحل جونز . إن إدارة الشرطة حينئذ تعمل للحد من عدد السرقات ، لا تجعل أهميتها مختلفه حسب مكان وقوعها مثل السرقات التي تقع في الشارع الثالث وأخرى في الشارع الرابع (سيويورك)

ورغم ذلك فإن جميع لقرارات الإدارة تتضمن مسائل القيمة التوزيعية ، وإن كان ذلك فقط بإقحام فرضية "وزن المماثل" . إن بناء ملعب في لجانف العربي لن يخدم الأطفال في اجانف الشرقي . فإذا كان المركز الاجتماعي ينظم موصولاً للشرطة فقد لا يكون جاهزاً للأشخاص الراغبين في متابعة دروس الرقص .

إن العديد من مسائل التوزيع ذات طبيعة جغرافية ولكنها قد تتضمن أيضاً تمايزات اجتماعية أو اقتصادية أو عددًا آخر من التمايزات "الطبقية" . هنا نتحقق من أهمية هذه الاعتبارات في الإدارة حينما نعلم أن هبات الإدارة التقدمية والمحاكم الإدارية ، بل وحتى منظمات المساعدة الاجتماعية تهتم بقضايا التوزيع أكثر من اهتمامها بالقيمة الإجمالية .

وكما سنرى فيما بعد ، فإن قضايا التوزيع لها أيضاً أهمية كبرى عندما يكون عمل المنظمة متخصصاً بناء على المنطقه أو "لعميل" وهنا في هذه الحالات يتحدد هدف كل وحدة تنظيمية بمجموعة معينة من الأشخاص ومسائل قضائية قد يكون لها نتائج ذات أهمية كبيرة

القاسم المشترك للقيمة - مقياس الكفاءة :

من بين العضايا الجوهرية التي يتضمنها الوصول إلى قرار هي إيجاد انقاسم مشترك بين القيمتين السالفتي الذكر . تكلفه منخفضه ونتاج كبير . كيف يتم الاختيار حينما تتعرض القيمتان؟ فبين الاختيارين A و B يمكن تصور أربع علاقات إذا كانت I_A و I_B هم المدخلان التابعان لـ A و B على التوالي ، و O_A و O_B هما المخرجان لتابعان لهما على التوالي ، فيمكن التعبير عن هذه العلاقات الأربع كالتالي :

- ١ - I_A أقل من I_B و O_A أكبر من O_B .
- ٢ - I_B أقل من I_A و O_B أكبر من O_A .
- ٣ - I_A أقل من I_B و O_A أقل من O_B .
- ٤ - I_B أقل من I_A و O_B أقل من O_A .

في الحالتين الأولى والثانية يكون الاختيار واضحاً ، لكن الأمر يختلف في الحالتين الثالثة والرابعة . بعبارة أخرى ، حينما يكون الاختيار A مكلفاً مقارنة مع الاختيار B ولكنه يعطي نتائج أقل ، فإن الاختيار B يكون أفضل بالطبع . ولكن حينما يتضمن الاختيار A تكلفة أقل ونتيجة أقل مقارنة مع ، يجب الانتباه إلى التكلفة ونتيجة قبل الاختيار .

لقد سبق أن أشرنا إلى إمكانية حل هذه المشكلة ، فواء كل القرارات الإدارية نجد حدوداً ندرة الموارد المتاحة ، هذه هي العلة الجوهرية التي تجعل لوقت والمال تكلفة . فنسب كميتهم المحدودة ، يمع استخدامهما لهدف إداري تحقيق الإمكانيات البديلة لهذا يمكن إدراج الاختيار الإداري بين بدائل كثيرة تتضمن نفس التكلفة ولكن بقيمة إيجابية مختلفة .

إننا نسيء وضع اختيار إداري إذ قدمناه كاختيار بين الحل A ذي التكلفة الصئيلة والنتائج الصعيفة ، والحل B باعتار كلفته المرتفعة ونتائجه الكبيرة ، لأنه من الواجب استبدال A بحل ثالث هو C يضم A علاوة على الأنشطة البديلة والممكنة

بواسطة الفرق في التكلفة بين A و B . هي هذه الحالة يعود الاختيار إلى مقارنة النتائج الممكنة تحصيلها باستعمال موارد ثابتة في الأنشطة لسدلة B و C . إن كفاءة سلوك معين هي نسبة النتائج التي يمكن أن يوفرها هذا السلوك إلى أقصى حد للنتائج الناجمة عن سلوكيات بديلة للسلوك المعطى .

إن معيار الكفاءة يفرض اختيار البدائل التي تترتب عليها أفضل النتائج من أجل تخصيص موارد معينة .

يجب الانتباه إلى أن هذا المعيار لا يمنح طرحاً مشتركاً إذا هو و هو قاسماً مشتركاً يسمح بمقارنة البدائل الإردية ، إن مشكله مقارنة القيم التي تم الحصول عليها من خلال القرارات المختلفة تبقى قائمة ، بالرغم من أنه تم اتخاذ جميع القرارات على ضوء استخدامات بديلة لنفس الموارد . وبالتالي فإن معيار الكفاءة لا يحل المشكلة ولا يجنبها قابلية المقارنة .

ملحوظة حول مصطلح "الكفاءة" :

لقد اكتسب مصطلح "الكفاءة" ، خلال لعقد الماضي ، مجموعة من الإحياءات المفلوطة التي تربط بينه وبين نظرية ميكانيكية لإدارة التي همها الأساسي الربح ، حيث سبب العامل الزمني دوراً أساسياً . وقد نتجت هذه الوضع عن لاستعمال العشوائي لهذا المصطلح من طرف المبالفين في الحماس في حركة الإدارة لعمية . ومع هذا لا يوجد في اللغة أي مصطلح آخر قريب يوفي بمعنى الكفاءة لتمثيل المفهوم الذي تم وصفه في هذا الفصل . لقد استعملت المصطلح وأنا أمل أن يفهمه القارئ بالمعنى الذي عرّفته ، وأن يكون قادراً على التفريق بين الإحياءات السلبية التي يمكن أن تكون في ذهنه مسبقاً .

حتى بداية القرن التاسع عشر ، كان مصطلحاً الكفاءة ، والفاعلية يعدان مترادفين . فمعجم أكسفورد يعرف معنى كلمة كفاءة على أنها "الملازمة أو القدرة على تحقيق الهدف ، أو المجاح في تحقيق الهدف المنشود أو القدرة الكافية ، ولفعاليه ، والقوة على التأثير" .

ولكن مصطلح الكفاءة أخذ في السنوات الأخيرة معنى آخر وأصبح معنى العلاقة بين المدخلات والمخرجات ^(١) وحسب موسوعة العلوم الاجتماعية

إن مصطلح الكفاءة بمعنى لعلاقة بين المدخل والمخرج ، بين الجهد والنتيجة ، وبين الإنفاق والدخول ، بين التكلفة والمنفعة المتاحة عنها ، وهو مصطلح حديث نسبياً . فهو لم يفرض نفسه بهذا المعنى المحدد ، هي مجال الهندسة إلا خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر ، وداخل الأعمال التجارية والاقتصاد منذ بداية القرن العشرين ^(٢) . قادة حركة الإدارة العلمية للعمل أعطوه معنى ثالثاً ، ساقطت مرة أخرى ما جاء في موسوعة العلوم الاجتماعية .

يمكن أن نحدد ماريش تانسس الإدارة العملية الحديثة ، بالدراسة التي قدم بها إف . ديليو . تايور بحث عن نظام العمل على أساس المفاولة أو القطعة ، والتي يصف فيها الطريقة الرائدة التي كان يستعملها لتحديد معايير الأداء الوظيفي في مصنع الفولاذ في ميدفيل . فبتحديد هذه المعايير ، أصبح من العادة أن يشار إلى الأداء الحقيقي منسوب إلى الأداء النموذجي بفاعلية العمل ، وهذا الاستعمال يختلف شيئاً ما عن ذلك الذي كان عند المهندسين الميكانيكيين الذين كانوا يستخدمون هذا المصطلح ليشيروا إلى النسبة بين مخرج حقيقي ومدخل حقيقي ^(٣) .

إن هاريجتون إميرسون وهو رنث آخر من رواد حركة الإدارة العلمية ، كان يفضل مصطلح "هندسة الكفاءة" ويعرفه على أنه "العلاقة بين ما نحقق وما كان بالإمكان تحقيقه" وهو يتكلم في هذا السياق عن "سبة كفاءة العامل" ^(٤) .

(١) من التطبيقات المبكرة لفكرة هندسة في المجال الاجتماعي هو مفهوم F. Y. Edgeworth الذي عرف الكفاءة في كتابه Mathematical Physics (London: Kegan Paul, 1881) كما هي معرفة في هذه الدراسة . لذلك فإن الكفاءة تعني أن محركاً ما أكثر كفاءة من الآخر إذا كانت كمية لوقود المستهلكة من الأول تساوي نفس الكمية استهلكها من قبل الأخير ، وكمية طاقة التي ينتجها الأول أكبر من التي ينتجها الآخر

(٢) Efficiency Encyclopaedia of the Social Sciences, 5:477

Loc cit (٦)

(٣) Horace Bookwalter Drury, Scientific Management (New York: Columbia University Press, 1915), pp. 114, 115

يجب الانتباه هنا إلى أن هناك فرقاً بين احتساب نسبة المدخل والمخرج في العلوم الفيزيائية والعلوم الاجتماعية . فبالنسبة للمهندس يعاين كل من المدخل والمخرج بمقياس الطاقة . فمما يحرص على الطاقة يجعل مخرج لصافه المفيدة لا يتجاوز مخرجها . من هنا نشأ مصطلح الكفاءة التامة . ناشئاً عن وصعية يتساوى فيها المدخل مع المدخل . أما في العلوم الاجتماعية فنادر ما نقسب المدخلات والمخرجات بوحدة واحدة مقارنة ، وحتى إذا فمما بذلك ، كما هو الحال في المقارنة بين تكلفة الوقاية من الحرائق والحاسنر الناحمة عن حريق معين فلا يوجد قانون لمحافظة على الطاقة ، الذي يجمع المدخل من تجاوز المدخل لهذا يجب أن يعاد تعريف مفهوم الكفاءة إذا أردنا استخدامه . هي لتحقيق إن مفهوم الكفاءة التامة (الكاملة) لن يكون ضرورياً هي هذه الدراسة إن المشكلات الحقيقية كما تقدم نفسها للإداري بهم دائماً بالكفاءات السببية . وهو ما يجعل قياس الكفاءة المطلقة غير ضروري . علاوة على ذلك ، لا تحتاج النظرية إلى قياس حسابي للكفاءة ، إنها نحتاج فقط إلى مقارنة بين كفاءة حلين بدليين ، أيهما أقل وأكثر وفي هذا السياق فإن تحديد الكفاءة يكون كسبة مخرج إلى مدخل وكسبة مخرج حقيقي إلى أقصى حد ممكن لنفس الشيء .

مماثلة اقتصادية :

يمكن أن نرى أن مصطلح الكفاءة كما يتم تطبيقه على القرارات الإدارية ، فهو مماثل تماماً مع مفهوم زيادة المفعلة هي لنظرية الاقتصادية . وليس هناك تأكيد بأن مقياس الكفاءة يعرض نفسه على قرارات رجال الإدارة . ويكون الأمر كذلك إذا كان هؤلاء عقلانيين . كما أنه ليس هناك تأكيد بأن العقلانية سمة مشتركة بسلوك الحقيقي . من جهة أخرى ، إن مذهب زيادة المفعلة تم توضيحه في الاقتصاد على أنه مذهب توضيحي ، أي أنه وصفي للسلوك الحقيقي في السوق . يجب أن يبقى هذا الفرق بين هذين المقترحين عالقاً في الأدهان .

إن المماثل بين الاقتصاديين يمد إلى فرصيات إلى يقومون عليها الفرصة الأولى بطرح ندرة الموارد المتاحة ، ولثانية تجعل لأنشطة المقصودة أنشطة دائمة ، بمعنى أنها أنشطة تهدف بسبب القيم الإيجابية التي نتجها هي شكل هذه النتيجة أم تلك

ثالثاً أن كلاً من الاقتراحين يتضمن قابلية مقارنة القيم التي تحدد على ضوءها قيمة النتائج ، وهي قابلية مقارنة ذاتية على الأقر . (لقد سبق أن ناقشت هذه الفرصة في الجزء السابق) .

إن اتساع وعمق هذا الحق من الممائل سيوضح أكثر ببعاً لطور المناقشة ، وسنرى أن من الممكن طرح قضية لقرارات الادارية إلى مسألة أو مشكلة في ضوء نظرية الإنتاج ، وسنرى أن المفاهيم والنظريات التي طورتها نظرية لافقتصادية يمكن تطبيقها بشكل واسع على القرارات الإدارية .

النقد الموجه لمعيار الكفاءة :

كثيراً ما توجه انتقادات عييه لاستعمال معيار الكفاءة ، كموجه للإدارة ^(٨) . ولا يهتما من هذا النقد ما نصبت منه على تعريف لمصطلح التي تختلف عن تلك المفروجة هنا . ومنها ما ينقد الكفاءة ويساوي بينها وبين الاقتصاد وتحقيص النفقات . ولتعريف المعمول به هنا لا يوحى بأن النفقات لقليله لا تلغى كون النفقات لقليلة أو اسفهاب الكثرة المناسبة لقدمه . شيئاً محدداً إذا ما أحدث وحدها بمعرف عن باقي الأشياء . لقد اكتفينا بالتركيز على أنه إذا كان من الممكن الحصول على سيجتين بنفس المبلغ لمخصص للنفقات ، فيجب اختيار أكبرهما والفاعدة العامة هنا أن المقارنة بين مبعين للنفقات مختلفين في أهميتهما لا تتم إلا إذا ترجمتهما بتكلفة الفرصة . أي إذا عرفت عنهما بمعبر النتائج الديلة

الكفاءة الميكانيكية :

وهناك من عارض الكفاءة ، لأنها تقود إلى تصور ميكانيكي للإدارة . وهو اعراض بانج من فهم مختلف تدماً عن الفهم المعمول به هنا . إن لعمل بمعيار واحد فقط لاختيار بين خيارات مختلفة لا يحد بأي حال من الأحوال من التقنيات الإدارية

(٨) انظر الى لامعة التي ستشهد بها Marshall F. Dimock. "The Criteria and Objectives of Public Administration." n The Frontiers of Public Administration ed Gaus, White, and Dimock, pp. 116-133

التي يمكن استخدامها في تحقيق الاحتمالات ، ولا يمكنه اختزال دور الإداري في تحديد القرارات كما سرى ذلك فيما يلي . علوة على ذب يسمح معيار الكفاءة تماماً مع التصور الذي يضع انعواقب الاجتماعية للإدارة في صدره بأثيراتها الحاسمة

"الغاية تبرر الوسيلة" :

بيان أن احزان من هذا النقد يؤكدان أن معيار الكفاءة يؤدي إلى علاقة غير سيمه بين الغاية و الوسيلة من جهة ، يتم الإدعاء بأن الغاية تسمح بتسويق كل الوسائل الملائمة لمصلحة الكفاءة . وكما نُشرنا إلى ذلك في الفصل الرابع فإن مصطلحي وسيلة و "غاية" يجب استعمالهم بمعناية لتعادي لتناقضات . لهذا فضلنا التمييز بين مظهرين من ابدائنا : جانب القيمة والجانب المعنى والواقعي . وبكفي تحديد هذا الأمر إذا أحد بقييم منتج ، لنشاط الإداري كل عناصر القدمة المهمة للبدائل الإدارية بعين الاعتبار ، فإنه يتم تعادي حصوع الوسيلة للغاية غير اللازم .

"الكفاءة" القاسية" :

وبعاب غنى لكفاءة ، من جهة أخرى ، أنها توجه كل الاهتمام إلى الوسائل وتهمل الغايات . وقد أحسا على هذا الاتهام بإبرار الدور النكامل الذي يعبه لتقييم في استعمال معيار الكفاءة . يمكن قبول أن الكفاءة ، كقصية علمية ، بهم أساساً ب الوسائل . وأن كفاءة الخدمة تكون كذلك بالقياس إلى عدد كبير من لغايات المختلفة . ولكن الاقتصار على اعتبار عملية لتقييم خارج مجال العلم وأن مواصفة الوسائل والغايات هي العنصر الوحيد في قضيه القرار . ندى تسمح بحل إيجابي ، إن الاقتصار على هذا لا يعنى إغفالنا للغايات المحققة بفصل الكفاءة . إن هذه الكفاءة سواء في نظام ديمقراطي أو شمولي هي المعيار المسبب الذي يطبق على العنصر الحقيقي في قضية القرار . ولعابير الأخلاقية لأخرى يجب تطبيقها على قضية التقييم

إن فكرة لفصل الكلي بين الوسائل و الغايات هي ما يجمع بين هذه الأنواع من الانتقادات . وقد سمونُ رؤسا أن العنصر الوحيد لمقول هو القائم بين العناصر الأخلاقية والحقيقية للقرار . ومع ذلك فحيثما نطبق معيار الكفاءة على الأوضاع

لإدارية ، فإنها تمثل عدلاً إلى استبدال لتمييز الأول بآثاني ، وهو استبدال ينتج عنه حصماً بصور ميكانيكي أكثر صيفاً للكفاءة ، سبق أن انتقدناه .

يمكن توصيف طريقة الاستبدال تلك باحتمال فاعل عنصر الأخلاقي للقرار يتكون من اعتراف وتقدير كل عناصر القيمة الملزمة للخيارات النديلة ، والقيم الأساسية المستهدفة ، يعبر عنها عادة باعتبارها نتائج النشاط الإداري الذي هو نفسه عنصر قيمي محايد . يقود ذلك إلى عزل قيمتين .

١ - القيم الإيجابية المعبر عنها كـ "نتائج" .

٢ - القيم السلبية ، أو تكلفة لفرصة ، لمعبر عنها بمعايير التكلفة الزمنية أو التكلفة النقدية .

في الحقيقة إن اعتبار النشاط لإداري محايداً على مستوى القيم هو إجرء فيه تجريد للواقع وبدقي مقبولاً في حدود واسعة ، ولكنه يفتي قسماً بنسابة ذات أهمية فائقة إذ ، دعماً به إلى أقصى حده ، وهذه القيم يمكنها أن تشمل شروط أداء لأجور وشروط العمل (لهذه المصطلحات) بالنسبة لأعضاء المجموعة التي تنفذ النشاط .

باستطاعتنا ذكر بعض عناصر القيمة بشكل أوضح .

١ - لا يمكننا اعتبار أجور الموظفين محايداً فيما إذا تم قياس تكلفه بمعايير نقدية . وعلى العكس من ذلك يجب أن تكون ضمن القيم لمعامل بها خلال القرار

٢ - لا يمكن اعتبار وسيلة العمل عنصراً محايداً قيمياً ، وإلا وحب الاستخلاص من ذلك أن تسريع العمل هو شيء مرغوب فيه دائماً .

٣ - لا يمكن اعتبار إحوايب لاجتماعية لعمل عنصراً محايداً قيمياً ، إذ ينبغي على لقرار أن يعطي ورناً للعواقب الاجتماعية و لنفسه لمصلحة بحدس نوع من أوضاع العمل يتنوع آخر .

٤ - من المفروض لسطر إلى سياسات الأخور والفرقة وغيرها ، لا من زاوية المحفر وسائج الكفاءة فقط ، بل من منظور العدالة التوزيعية لأعضاء لمجموعة أيضاً .

يجب لتأكيد على أنه حينئذ يكون اختيار معين بين مجموعة من البدائل يتضمن خيلاً قسماً محفوظاً في نشاط العمل ، فمن الضروري إقدام هذا لاختلاف ضمن القيم المهمة للوصول إلى القرار

الانحياز التقني

من الأخطاء التي غالباً ما يتم الوقوع فيها عند تطبيق معيار الكفاءة - أنه عند تقييم البدائل يتم تضمين القيم المتبقاة مسبق فقط بوصفها أهدافاً للنشاط الإداري المعين الذي هو موضوع الدراسة . إن تأثيرات بعض الأنشطة الإدارية محصورة في ميدان محدود جداً ، وسابجها غير المباشرة لا تحلق صعوبات كثيرة . فأنشطة رجال المطافئ عامة أثر على أهميته لحسائر الناحية عن الحرائق ، ولكن ليس لها علاقة بمشاكل لطفية والسلبية في المجتمع (إلا إذا كنز عدد المهتمين بطفاء الحوائق) وهكذا يمكن لقائد رجال المطافئ ألا يعبر القيم لرفهية اهتمام حين يتحد فرأته . إنه من حسن الحظ أن تكون عواقب الأنشطة الانسبانية مفصلة عن بعضها تماماً ولا كان اتحاد قرارات عقلانية أمراً مستحيلاً^(٩) لكن حقيقة أنه ليس للأنشطة آثار غير مباشرة ذات أهمية من ناحية القيمة ، لا يسوغ جهسا لحدوث هذه الآثار في الواقع . بعبارة أخرى فقائد رجال المطافئ ليس من حقه كذب تجاهل إمكانية حصول حوادث لحريق في تحديد السرعة التي يجب أن يستجيب بها وسبله للإبذار بالخطر .

كل هذا يبدو طبيعياً ، لكننا سنخصص جزءاً كبيراً من الفصل اللاحق لإبرار هذا الأمر ، ألا وهو أن رجال الإدارة في الواقع يسقطون عنهم كل مسؤوليه فيما يخص نتائج أنشطتهم الإدارية غير المباشرة ، حينم يتخذون قراراتهم^(١٠) . ونحن نعارض

(٩) انظر صفحات ٩٤-٩٥ ، supra

(١٠) من أجل توضيح الفصل لحجته لمسؤولية الإدارة لتأثيرات غير متشردة بصر Karl E. Strom: "Case Re- sen. " The Usefulness of Central Review of Bureau Communications

ports in Publ. Administration No 16

لجنة الإدارة العامة - مطبعات العلوم الاجتماعيه (Chicago Public Ad)

Administration Service, 1940) مفروض الخطأ الكلي ر لعدم السداد هو ملاحظة لصحة

إمكانية إعطاء التأثير غير المباشر أهمية إدارية أم لا .

من وجهة النظر هذه ، والرأى المضاد وهو انه يجب على رجل الإدارة ، وهو في خدمة هيئة عامة هي دولة ديمقراطية ، أن يعطى الأهمية اللازمة لكل قيم المجتمع التي تتفق مع مشاطه ، والتي يمكن التأكيد على انها ليست عربية عنه ، وأنه لا يحق لرجل الإدارة هذا ، أن يهتم فقط بالقيم البسوطه بمسؤولياته تحت هذه الشروط فقط ، يكون مشروعاً اعتبار معيار الكفاءة معياراً صالحاً وحيداً للعمل^(١١) .

وبالطبع على المستوى العملي فإن مدى الاعتبارات التي يمكن لرجل الإدارة إعطاؤها للتأثيرات غير المباشرة محددة بدرجة كبيرة بالاعتبارات النفسية المتناولة بالتفصيل في الفصل الخامس ، إن مجموعة من لتأثيرات ليست مرتبطة مباشرة بهدف المنظمة ، وسينم بالضرورة تجاهلها لأن مجال اهتمام رجل الإدارة محصور جداً ، ولأن الوقت المتاح لأخذ القرارات يكون في الغالب محدوداً جداً .

عناصر القرار الحقيقية^(١٢) :

رأينا أن المعيار الذي يطبقه رجل الإدارة على المشكلات الحقيقية هو معيار الكفاءة ، وأن الموارد والمدخلات التي تحت تصرفه محدودتان جداً وليس من اختصاصه وضع إصلاحات اجتماعية وسياسية مثالية معينة إن مهمته هي أن يدفع بمكايبة تحقيق الأهداف الحكومية نحو أقصى حد (على افتراض أنه تمت الموافقة عليها) ، بسوظيف الموارد المحدوده التي هي تحت تصرفه ، إن مكتبة عامة جيدة من وجهة نظر إدارية ليست تلك التي تحتوي على كس الكتب المنشورة ، ولكنها تلك التي استخدمت الموارد المحدوده المتاحة ، لتكوين مجموعة جيدة من الكتب على قدر الإمكان في ظل هذه الظروف .

(١١) يجد ديوي لسمعة الرئيسية هي هذه لتأثيرات والتي تميز بين لعموم العام والخاص انظر The Public and Its Problems, pp. 12-13

(١٢) يعتمد هذا لجراء على Herbert A. Simon, "Comparative Statistics and the Measurement of Efficiency" , National Municipal Review 26 524-527 (Nov. 1937) .
إحصاءات معاربه وفي من الكفاءة انحلة الخدمة الوطنية ٢٦ ٥٢٤ ٥٢٧ (شهرين ثاني ١٩٣٧)

حيثما يؤخذ قرار م بدافع معيار الكفاءة ، يكون ضرورياً نواهر معرفة تجربية خاصه بالنتائج المتصلة بكل حبار بديل ، لكن مثابنا وظلفة ملدة وهى إدارة المطافى والنس يكون هدفها هو نقلص مجموع الخسائر النانحة عن الحريق ، ويكون سابها مقاسة بباء على هذه الخسارة .

ن مدى اخسائر رهين بعوامل كثيرة منها عوامل طييعية (موسم الرياح القوية ، السقوط الكثير سئوج ، البرد القارس ، الحو الحار والحاف ، الروابع ، العواصف ، لاعاصير ، زلازل و فيصانات) ، عوامل بيوية وأخرى مربطة بابناء والسكن (موقع خطر أنواع لأسقف ، المواد المستعملة فى البناء ، اتساع البنايات ، نوع البناء ، الحواحر المادية ، الأخطار المرتبطة بعدد القاطنين) عوامل بشرية (إهمال حريق مقصودة) ، وأخيراً كفاءة إدارة الإطفاء . ستكون الخسائر دالة بكل هذه المتغيرات ، ومن ضمنها كفاءة إدارة الإطفاء نفسها . يجب إذن - على قائد هؤلاء إذا أراد أخذ قرارات ذكية أن يعرف أى طريقه تؤثر أنشطة مصلحته على الخسائر

فكيف تقوم إدارة الإطفاء بمهمتها ؟ إنها تفتش النابات بقصد إزالة أخطار الحريق وتقوم بحملات نوعية ضد الإهمال ، وتكافح الحرائق ، وتدرج رجال المطافى ، وتبحث وتتابع قضايا مرتكى جرائم الحريق .

لكننا نسنطيع الدفع بتحليل إلى م هو أعمق ، ألا وهو ما هى تركيبه عمية محارية الحرائق ؟ يجب إيصال وسائل الإطفاء إلى مسرح العمليات وتهئية حراطيم الماء ، وضع وتوجيه الماء نحو أسنة اللهب ، ونصب السلالم ، وتغطية لأمتعة للحد من الدمار الناحم عن المياه . يمكن تحصيل كل من هذه الأنشطة إلى جرائين ما : تتضمن تهئية حراطيم مياه الإطفاء ؟ أولاً ، الحصول على حرسيم المياه وصيانتها . ثانياً ، يجب توفير لأدوات اللازمة لنفس لخراسيم وصيانتها . ثالثاً ، توظيف وتدريب رجال لمطافى رابعاً . سقى على رجال الإطفاء أن بصرفوا بعض الوقت والطقة فى مد الخراطيم .

إن آخر مستوى من التحصيل مرتبط بتحديد تكلفة كل عنصر من عناصر هذه المهمة وهكذا يمكن الحفاظ على كل المعلومات المتعلقة بعمليات محاربة الحرائق بتدوينها

سجلات حسابات المدينة إن مشكلة الكفاءة تكمن في تحديد تكلفة كل عنصر من عناصر الأداء المعينة ، على أي مستوى من مستويات التحليل هذه ، ومساهمة كل عنصر في إنحار أهداف إدارة الإطفاء . وحالما عرفت هذه التكلفة وهذه المساهمة يصح ممكناً الجمع بين مختلف عناصر الأداء بحيث تحد من الحسائر الناجمة عن الحرائق إلى أقصى حد .

يمكننا تنفيذ تحليل الوضعية الإدارية إلى أربعة مستويات متميزة على الأقل في المستوى الأعلى يتعلق الأمر بقياس لنسج ، ودرجة إنجاز أهداف المؤسسة . ويجب بعد هذا دراسة عناصر الأداء الإداري المساهمة في هذه النتائج ، ثم المدخل المقاس بمعيار المحهود ، وأخيراً يمكن تحليل المحهود بمعيار التكلفة النقدية .

سيرى صاحب العقل الرياضي في هذه البيئة مجموعة من معادلات المتطابقة تماماً مع وظائف الإنتاج عند الاقتصاديين . المعادلة الأولى تعبر عن نتائج الحكومة كدالة لوظيفة أداء أنشطة معينة . المعادلات الأخرى تعبر عن وحدات أداء هذه كدالات لوحداث أداء أقل مباشرة . وهذه ، لأخيرة تكون بمعيار الجهد ، ويكون الجهد في النهاية معبراً عنه كدالة للنفقات . إن قضية الكفاءة ترتبط بإيجاد أقصى حد لوظيفة ، على اعتبار أن إجمالي النفقات يكون ثابتاً .

تحديد وظائف الإنتاج الاجتماعي :

سنخلص من الاعتبارات السابقة أن الجزء الحقيقي من عملية اتخاذ القرار القابل لمعالجة علمية ، يتجلى في تحديد وظائف إنتاج الأنشطة الإدارية . يتعلق الأمر بمهنة بحث لم يتم الاقتراب منها .

إن التقدم باتجاه يتضمن فهم هذه الوظائف يتطلب سنسسه من المراحل المحددة
يدفعه

١ يجب تحديد القيم أو الأهداف المتصلة بكل نشاط بمعايير تسمح بملاحظتها وقياسها .

٢ يجب وضع تفصيل حسابي للمتغيرات الإدارية والخارجية عن إطار الإدارة ، المحددة لدرجة إنجاز هذه الوظائف .

٣ يجب إخراج نقصيات ملموسة وبحريية عن الكيفية التي تتغير بها النتائج حينما يقع تغيير على المتغيرات الخارجة عن إطار إدارته أو المتغير ب إدارية .

إننا قد لا نبالغ حينما نعطي قيمة كبيرة جداً لحقل اصبروري ، ولصعوبة برنامج البحث الذي يمكن من تحقيق تقدم ملموس في معرفة هذه الوظائف ، حتى الآن يتعلق التقدم الأساسي لتحقيق بالخطوة الأولى^(١٣) ، والدراسات التجريبية المتعلقة بالمرحلتين الثانية والثالثة تعد غير موجودة^(١٤) .

ولكن ومهما تكن صعوبة البحث ، فإنه يبقى لا عني عنه ، فمن الصعوبة بمكان إدراك الكيفية التي تلعب بها العقلانية دوراً مهماً في صياغة القرارات الإدارية ، إلا إذا عرّفها ولو بطريقة تقريبية وظائف الإنتاج . ولا يمكناً كذلك تجنب لمشكلة عن طريق التخلص الحس السليم للإداريين أي حدسهم وتصبرهم لعملية في أثناء التعامل مع مواقف تم تأهيلهم لمواجهة حلول تجربة طويلة . فكل من فترت من لمواقف الإدارية يمكنه أن يشهد على عدم وجود عامل ارتباط بين قدرة الإداريين وثقتهم في القرارات التي يتخذونها إلا إذا تعلق الأمر بعلاجه عكسيه . إن الأكثر كفاءة بين هؤلاء الإداريين هو أول من يعرف بأنه يتخذ قراراته بعموم ، تبعاً لحدهس وأثر لنقطة التي يظهرها ليست إلا الدرع الذي يحمي به الرجل العملي ومروسيه من شكوكهم .

نعم في الواقع اتخاذ قرارات هامة جداً يومياً لها صلة بخصيص موارد لأهداف معارضة ، خاصة في المنظمات غير التجارية ، حيث يؤخذ قرارات في عيب كأمس لأبسط دليل يؤكد لصداقيتها . إن السبب الرئيسي لذلك ، طبعاً ، هو صعوبة تحديد

(١٣) لمزيد من المرجع حول هذا الموضوع انظر

Riddley and Simon, op. cit., pp. 68-74.

Herber A. Simon et al., Determining Work Loads for Professional Staff in a (١٤) Public Welfare Agency (Berkeley : Bureau of Public Administration, University of California, 1941)

وطائף الإنتاج الحقيقية ، (ماعدا في) الأعمال التجارية التي يكون منجها ملموساً سببياً

لا يمكن اعتبار معرفة مدى انعقاد القرارات الحقيقية عن العقلانية تنقاد للإداريين عسواء أكان الإداري يملك المعلومات الضرورية لأخذ قراراته العقلانية تامة ، أم غير مالت لتلك المعلومات ، فإن من الواجب عليه أن يصرف بعض النظر عن ذلك . ولكن الأمر يتعلق بانسداد الأعدار التي تجعل من جهله فضيية ، وتشكك في الحاجة إلى برامج واسعة للبحث في هذا الاتجاه^(١٥) .

رابط تحديد المهام بالكفاءة :

نستحق العلاقات بين مقياس الكفاءة ومشكلات التنظيمية تطبيقاً مقضباً ففي مصل سابق لاحظنا أن التخصص في المنظمات يتبع خطوطاً وظيفية هذا التحديد الوظيفي يتضمن تحليل هدف المنظمة أهدافاً فرعية ، بحيث يتعين لكل وحدة تنظيمية هدف فرعي أو أكثر .

وهكذا ، يمكن تفسييم إدارة الإطعاء إلى مكتب الوقاية من الحرائق ، وعدد من الأقسام الخاصة بمكافحة الحرق . وتكون الوقاية بذلك هي هدف المكاتب ومهمتها الأولى ، أما هدف الأقسام الأخرى فهو إجماع الحرق . والإدارة الصحية يمكنها أن تضم قسماً للأمراض المعدية وقسماً للعناية بالأمهات قبل الولادة ، وقسماً مهماً للإحصاءات . إلخ ويمكن أن نحد أمثلة مشابهة لهذا في كل مجالات الخدمة الحكومية .

ينشأ عن هذا الأمر سلسل في الوظائف والأهداف المناسبة سلسل الأقسام والمكاتب في المؤسسة وبشكل عام ، فإن لتدريب سلسل لوظائف يطابق علاقة الوسائل - الغاية . يمكن مثلاً تصور انخسائر الناجمة عن الحرائق كمنتج لعدد

(١٥) حتي برنارد Barnard ، أدى عالماً ما بعده حسبه النهدي من معطية كومه رجلاً عملياً .
يصديق الملكات لنديهيه وبصلاحه أكر مما تدو نظر ما كنهه تحب عنوان "Mind in Every

"day Affairs," الذي أعيدت طابعته كفهرس في The Functions of the Executive, pp.

الحرق بمعدل الحسائر الدتحة عن كل حريق . وهكذا فإن إداره الإطفاء يمكن أن تقلل من عدد الحرائق ثم من معدل الحسارة على كل حريق كأحد فـ فرعـية ، ومن ثم إبانة هذه الأهداف إلى وحدات فرعية في المنظمة . هالك العديد من المتطلبات اسابقة والضرورية من أجل التحديد الفعل لمهام . أولها ، كما أشرنا إلى ذلك سابقاً ، ضرورة تفرع لهدف العام إلى أهداف فرعية مرتبطة به بعلاقة وسيلة - غاية . ولكن يجب - فضلاً عن هذا - أن تكون تقنية الشاط ممكنة لجعل عمل المؤسسة قابلة للتجزئة ، بحيث تتكفل كل وحدة بتحقيق هدف جزئي واحد فحسب . وهكذا سيكون من غير المجدي تقسيم مركز ترفيهي إلى عدد من الأقسام مثل الإحساس بالوطنية ، والصحة والرفاهية وقسم التربية . وحتى إذا استعصنا تصور جعل هذه الأهداف أهدافاً فرعية للعمل الترفيهي ، فسيكون مستحيلأ تصور مشروع منظمة تتقاسم المسؤوليات فيها وحدات مختلفة ، بحيث لا تتكفل كل واحدة منها إلا بهدف واحد فحسب من هذه الأهداف .

قيمة وحدود المهام :

إن ما يسمى بـ "المبدأ الوظيفي" للمنظمة يمكن رؤيته على أنه ذو طبيعة معقدة نوعاً ما . إنه يفترض إمكانية توازي تحديد الوظائف للأهداف والأنشطة . فحينما يغيب هذا الواري ، فإن تحليل الهدف إلى مكوناته لا يوفر أساساً للمنظمة .

وإذا كانت قيود تحديد المهام ظاهرة لبعضان ، فإن بعض قيم هذا التحديد تكون بدورها واضحة أيضاً . والسبب هو أنه إذا تم توجيه أنشطة وحدة تنظيمية باتجاه هدف محدد بدقة ، فإن مشكلة اتخاذ القرار داخل هذه الوحدة تكون مبسطاً بصورة مماثلة . من الممكن ربط هدف المنظمة بعناصر لقيمة الواجب أخذها بالاعتبار عند تقدير الخيارات . فالقسم المكلف بالوقاية من الحرائق عليه فقط اعبر أثر أنشطته على عدد الحرائق الممكن حدوثها .

ومن جهة أخرى إذا لم يكن تحديد المهام واقعياً وفي ذلك في حالة عدم مطابقه الصورة التقسمة - فإنه قد يؤدي إلى تدهور جودة القرارات . والسبب أنه في هذه الحالة ستكون القيم المتأثرة بأنشطة الوحدة ولتي لا أهميه لها في الهدف التنظيمي معقدة في عملية اتخاذ القرار .

التخصص على ضوء "المنطقة" و"العملاء" :

لم يكن هذا إدراك في كتب إلى أن التخصص على ضوء "المصلحة" و "المستفيدين" ليس في الحقيقة إلا شكلاً خاصاً من أشكال تحديد المهام . نعم هذا كما بدا ذلك عن تعريف الكامل لهدف ما يجب أن ينصمن تحديداً خاصاً لمجموعة الأشخاص الذين تشير إليهم القيمة المذكورة .

إن مصلحة المطامئ بمنطقة Podunk ، على سبيل المثال ، لم تكن هدفها "التقليل من الحوادث الناجمة عن الحرائق ككل ولكن التقليل من الحوادث الناجمة عن الحرائق بمنطقة بديك فقط" .

فإذا كان التخصص على ضوء المستفيدين شكلاً من أشكال تحديد المهام فإن المفروض فهما ، لإعطاء أحسن النتائج ، أن يحققا شروط التحديد الفعال للمهام

١ - يجب أن يكون ممكن من الناحية التقنية ، تقسيم نشاط وأهداف المنظمة على أساس خطوط وظيفية .

٢ - لا يجب أن تؤثر أنشطة العمل المنفصلة هذه على مختلف الوحدات الحكومية ، وعلى القيم الخارجة عن المهام المحددة .

ويمكن توصيغ النقطة الأولى بالرجوع مره أخرى إلى مثال المصلحة الصحية ، إنه ليس بالإمكان تقنياً تقسيم برنامج لمحاربة الأمراض المعدية إلى قسمين ، قسم يهدف إلى التقليل من هذه الأمر ض بين الرجال وآخر بين النساء .

والنقطة الثانية سنتناولها بالتفصيل في الفصل العاشر ، نحتاج إلى توصيغ من أجل التذكير بالمقالات الصحفية المتكررة التي تكون موضوعها السياسات التي تلتهمها براب الحرائق ، لأن مصححة المطامئ ترفض أو هي غير قادرة على تجاوز حدود اختصاصها .

الكفاءة والميزانية^(١٦) :

لنوضح تطبيق عملي لطريقه فهم الموضوع المعتمد في هذا الفصل ، يمكننا أخذ عملية إعداد الميزانية العامة في الاعتبار ، ودراسة الشكل الذي يجب ان تأخذه هذه العملية ليكون مطابقاً لمتطلبات العقلانية .

لقد أكدنا أن مفهوم الكفاءة يتضمن تحليلاً للموقف الإداري على ضوء عنصرين تشر للقيمة ، الأول إيجابي (النتائج لمراد تحقيقها) ، والثاني سلبي (التكلفة) . ومن أجل التنفيذ العملي لهذا التحليل نحتاج إلى أسلوب أو طريقة وجود تقنية تسمح لرجل الإدارة بمقارنة مختلف خيارات النفقات ، على ضوء النتائج و لتكلفه . سوف توهر الميزانية القاعدة لمثل تلك المقارنة .

ويكمز جوهر عملية الميزانية العامة في أنها تتطلب تسمى خطه شامله لجميع المصاريف المزمع القيام بها في فترة زمنية محددة ، لكن إذ ستعمت لمراعاة كوسيلة للتحكم في الكفاءة ، فلاند من إدخال تحسينات جوهرية على لأساليب الحالية .

عدم كفاءة أساليب الميزانية السائدة :

ماذا تشمل الميزانية الحكومية شكلها اسمي ؟ إن الميزانية الحكومية تبين لنا النفقات المسموح بها لكل مصلحة في السنة القادمة ، والطريقة التي قد تصرف بها . كيف يمكن الوصول إلى أرقام معينة في الميزانيات التي حصلنا عليها ؟ وكيف يمكن تحديد ١٤٪ من الميزانية لتغطية من الحرائق ، و ١١.٦٪ للطرق ؟

كل مجتمع سيعطي جواباً مختلفاً على هذه الأسئلة . يتم عمل بعض الميزانيات بالرجوع إلى نفقات ميراتية السنة الماضية . وفي حالات أخرى يتم عمل الميزانية بزيادة أو خفض الحصص بنسبة مئوية ثابتة . وأحياناً تحدد بعض الميزانيات برعاء كل مصلحة نسبه مئوية لما تطالب به ، وهكذا فمن يرفع صوته عالياً مصالح يحصل على الأكثر . ويحدث أن توضع الميزانية سخطط أقل نظاميه .

(١٦) هذا الجزء مقتبس من Herbert A. Simon, "Measurement Techniques in Administrative Research," Civic Affairs, 8.1 ff.(May, 1941).

وإذا بدا في هذا الأمر مبالغة ، فإن المبررات لآتية للزيادة المعلن عنها في ملحقات برامج ميرانية مديية ما بإمكانها إقناع أكثر الناس شككاً "يجب موازنة الأجور مع الواجبات والمسؤوليات للمكتب" من الطبيعي أن يفرض نمو العمل المرید من مورد الموارد وأن ترتفع التكلفة . فتكلفة فواتير التريد تصل وحدها إلى ٢٥٠٠ دولار سنوياً "الوقت والمهارة التي تتطلبها العمل قبل وبعد الانتخابات "لقد رفضت زيادة كبيرة كان قد تم طلبها السنة الماضية (١٧)

بالطبع يوجد عدد قليل من المدس أو المؤسسات التي لا مثيل لها ، والتي تحاول أن تستخدم دراسة أكثر عقلانية للميزانية لهذه العملية من تلك التي تعتقر إلى التخطيط . وما يمكن أن نذكر عدداً من الإدارات الفدرالية ومن ضمنها وزارة الزراعة كشاهد على ذلك (١٨) .

الميزانية طويلة الأجل :

إذا كان الهدف من وضع الميرانية هو القاعدة المركزية لإضعاء صفة العقلانية على تخصيص النفقات ، فإنه من الواجب تعبير الوثائق الحدية غير لكافيه بميزانيتين شموليين ميزانية سنوية وأخرى على المدى الطويل ومع ذلك فيما أن الميرانية السنوية ليست إلا جزءاً من الميزانية على المدى الطويل ، فإن هذه الأخيرة تحتاج إلى مدقشة .

(١٧) سوف أنقى على المدينة التي أحدث هذه الأمثلة من ميزانيتها محاولة الاسم

Verne B. Lewis, "Budgetary Administration in the Department of Agriculture," (١٨) in John M. Gaus and Leon O. Wolcott, Public Administration and the U S Department of Agriculture ,Chicago: Public Administration Service, ٩٤ , pp. 403-462, MacMahon, Mitlett, and Ogden, op. cit. pp. 171-185

ستكون الميزة طويلة الأجل من عدة أجزاء :

١ - تقدير، طويلة الأجل لأهمية المشكلات المتبعة بمختلف المصالح ، و توزيع وبركيز الأمتعة القابلة للاحتراق ، والتي يجب حمايتها من الحريق نظراً لقيمها ، عدد الأميال بالنسبة للشوارع التي يجب الحفاظ عيه نظيفة ، المجموعة السكانية التي يجب أن تستفيد من المكتبات ... إلخ .

٢ - تقدير كفاية الخدمة طويلة الأجل تحديداً ، أي مستوى الخدمات التي تنوي المدينة تقديمها لسكانها ، عدة الاف من الأمتار المربعة في متنزه لكل ١٠٠٠ مواطن ، خسارة محددة بسبب الحريق ... إلخ .

٣ - برنامج عمل على المدى المعيد للخدمات التي ستجز لتحقيق لبرنامج المعن عنه في الوثيقتين (١) و (٢) .

٤ - برنامج مالي يحقق الاستخدام بين برنامج العمل و الموارد المالية للمجتمع .

الفقرة رقم (١) تتضمن اعندرات أساسية وحقيقية . بحدد الفقرة (٢) هو في الأساس مسألة أحكام قيمية وبعد بحديد الفقرتين (١) ، (٢) فإن إعداد لفقرتين (٣) و (٤) ، يصبح مسألة ذات طابع عمى . يظهر - إذن - أن معاملة الوثيقتين (٢) و (٤) تصبح من اختصاص الهيئة التشريعية التي تتكفل أيضاً بتحديد برنامج الميزانية . من جهة أخرى تحتاج هذه الهيئة إلى مساعدة مصلحه متخصصه ، وذلك للحصول على المعلومات الواقعية المتعلقة بالفقرات (١) و (٢) و (٣) .

تأشراً ما يكون البدان (١) و (٢) في وثيقة الميزانية الحالية ، ويدور النقاش أساساً حول البقطين (٣) و (٤) . زد على ذلك ، أنه غالباً ما يكون هناك خطة ميزانية واحدة فقط خاضعة لموافقة أو تعديل الهيئة التشريعية . سيكون من الأفضل لو أنه كما يمتلك المعلومة الضرورية ، وأن يقدم مباشرة للهيئة التشريعية مواضيع السياسة التي طرح في البند رقم (٢) ، وأن تعرض عليها الحطط البديلة للميزانية مصاحبة بإشارات حول انعكاسات الريادة في النفقات أو انعكاسات خفضها ، إن التعديلات في هذا الاتجاه تبدو أساسية إذا أردنا أن نحد الهيئة التشريعية الكفاءة المؤثرة في تحديد السياسة العامة

عالباً ما تؤخذ قرارات السياسة المهمة في وقتنا الحالي من قبل هيئتين في المؤسسة مكلفين بدراسة الميزانية ، دون أن يكون للهيئة التشريعية فرصة التدخل في ذلك . إن حمل مثل هذه الظروف ينتج حرجاً عن فئس عام لإدراك العصر السبي في الأهداف الحكومية ^(١٩) . وبطراً لأن أعيب لقرارات التشريعية تحدد أهداف الشاط الحكومي دون إبراز مستوى الكفاية الذي تسعى الخدمة للوصول إليه فإنه من مستحيل على "خير" أن يصل انطلاقاً من أرضية حقيقة ، إلى خلاصة فيما يتفق بالمستوى المرغوب فيه لتخصيص المالي لمصلحة ما في ظل هذه الشروط ، لا تندو الإجراءات الحالية موهرة لضمانات كافية بصدد المراقبة الديمقراطية لتحديد السياسة ^(٢٠)

التقدم باتجاه ميزانية طويلة الأجل ،

لقد حققت المؤسسات العامة مدد سبواب تقدماً مهماً فيما يخص التخطيط على المدى البعيد ، وهو التخطيط الذي يشمل برنامج عمل وخطة مالية ، حصل تقدم بسيط باتجاه صياغة برنامج يفسر للمشروع وللمواطن معاً ، ماذا يعنى بالنسبة لهما هذا لبرنامج عى ضوء خدمات حكومية محددة . وعلاوة على ذلك ، كان التقدم محدوداً فيما يتعلق بتقدير لتكلفة التي بحسبها الإنقاء على الخدمات العامة في هذا المستوى لمعين من لكافة أو ذاك ، أو تحديد متى تحول النفقاب إلى فواب واتحافات أكثر فائدة من الفوات الحالية ، بدافع الكفاءة .

مثال لميزانية عقلانية :

لنوضح الطريق التي نحب أن نسلوها ، سننصف باختصار إجراء الميزانية التابع لإدارة مساعدة العاطلين عن العمل في ولاية كاليفورنيا . هذا الجهار يلجأ منذ سنوات

(١٩) انظر صفحات ٥٧ ، ٦٤ ، ٧٤ ، ٧٥ supra Cf Gaston Jeze, Theorie Generale du Budget, (Paris, M. Girard, 1922), pp. 1-11

(٢٠) عم جون ديوى الكثير من أجل تطوير فلسفة ديمقراطية للعلاقة بين الحبر وسعامة وقد أنور الفرصة الرئيسية لدراسة الحالية في كتابه The Public and Its Problems (p. 208)

إلى إحراء جيد التصميم لنفغير المرائنة . وكان أحد أسباب نجاحه فى هذه المهمة الصعفة طبيعة أهدافه .

إن المهمة لرئيسية لمؤسسة مساعده اعاطلين عن العمل هو توفيرها للحد الأدنى من الأمل لاقتصادى للأسر المحتاجة . والميزانية العائلية التى توظفها هذه المؤسسة لتنفيذ سياستها تشكل ترجمة فورية من تكلفة و نتيجة . بعبارة أخرى يسهل الإدراة اسريع لما يعنيه بفعات معينة ، من حيث مستوى المساعدة الاقتصادية التى تقدمها المؤسسة . وتستطيع الجهة المكونة للسياسة تحديد مقدار اميزانية العائفة التى تنوى المصادقة عيه ، وهو قرار يمكن ترجمته مباشرة بمعيار التكلفة . بهذه الطريقة يتم تحديد 'كفاية الخدمة' .

وبفس الطريقة ، أعدت إدارة مساعده العاطس عن العمل بابلولة ، إجراء مفصلاً لتقدير عدد لحالات التى نستحق المساعدة على مدى فترة رمنية لمدة معينة أو بعبارة أخرى تحديد حجم المشكلة . وعند اكتمال هاتين الطوطتين ، أى عند تحديد مستوى الخدمة وتقدير حجم المشكلة يصبح من لسهل إعداد الميزانية وتقدير الاحتياجات المالية .

هذا المثال المبسط إلى أقصى حد ، هدفه إبرار أهدافه الواصفة فمؤسسة مساعده العاطلين عن العمل عليها أن توفر بعض الخدمات إلى جانب تقديمها للمساعدة المالية . إن لم نأخذ التكلفة التشغيلية للمؤسسة بعين الاعتبار^(٢١) . ولكن هذا لإحراء المالى الذى يوصف بتجاوز هذا التسيط ويفعله ، فإنه يقترب كثيراً من نموذج الميزانية العقلانية .

ملخص :

لقد رأينا خلال هذا الفصل ، أنه يجب على الإدارة الامثل لمعيار الكفاءة ، اعبراً للجوابب لواقعية لاتحاد القرار . هذا المعيار يتطلب أن تكون النتائج مدعوعة إلى أقصى جدها باستعمال موارد محدودة .

Simon et al , *op. cit.* (٢١)

ومن جهة أخرى، فإن معايير "الصحة" لا معنى لها فيما يتعلق بعناصر لقرار التقييمية. ففي دولة ديمقراطية، يخضع اختيار هذه القيم لمراقبة شعبية لهذه العناصر القيمة، ويكتسب التمييز بين القيمة والحقيقة أهمية جوهرية في الإبقاء على علاقة مناسبة بين صنع السياسات والإدارة.

إن تحسين نوعية القرارات يتطلب بحثاً تجريبياً يتعلق بوظائف الإساج التي تربط بين الأنشطة والنتائج. لكن معرفتنا لهذه الوظائف تبقى في وقتنا الحالي معرفة مبثورة، رغم أن هذه الوظائف هي أداة ضرورية للعقل، في عيادها سيشتغل التحليل العقلي في فراغ حقيقي.

تكمن قيمة المنظمة الموازية للخطوط الوظيفية في تسهيلها لعمليات القرار، ومع ذلك لا يكون تخصيص الوظائف ممكناً إلا حينما تسمح لتقديرية بفصل الأنشطة على خطوط موازية.

إن وجود وثيقة للميزانية يمكنه تحسين عمليات القرار داخل الأجهزة الحكومية التشريعية والإدارية معاً. وتحسين أساليب الميزانية يسمح بما يلي

- ١ - ضمان تقسيم فعال للعمل بين المسؤولين عن وضع السياسات والأجهزة الإدارية.
- ٢ - تركيز الاهتمام على وظائف الإنتاج الاجتماعي ودورها المهم في اتخاذ القرار

تعليق على الفصل التاسع :

قياس النتائج داخل الشركات التجارية :

يركز الفصل التاسع كثيراً على صعوبة قياس النتائج داخل المنظمات العامة، ويزعم أن الأمر أسهل بالنسبة للمنظمات التجارية. بالنسبة للأخيرة تكون الأرباح هي العامل الحاسم والأهم والمحاسبون يعرفون كيفية احساب هذه الأرباح كتقدير أولى على الأقل. لكن رغم ذلك فإن قياس النتائج بالنسبة للشركات التجارية يواجه مصاعب لا تقل عن - رغم أنها ربما أقل شدة من - تلك التي تواجهها المنظمات العامة التي لا تهدف إلى الربح.

أولاً - هناك صعوبات تتعلق بالتوفيق والتناوب التحاري ما بين الأرباح القصيرة والطويلة المدى (تعاكس ، على سبيل المثال ، على معدلات لعائدة المفترضة عند تقدير القيمة الحالية للدخل المستقبلي) كما أن هناك غموضاً كبيراً في تلك لينود المحاسبة مثل " النية الحسنة " وهي ميمة الموجودات الثابتة التي تم شراؤها (عن طريق الاندماحات مثلاً) .

ثانياً : تظهر هناك مصاعب أكثر خطورة عندما تنقسم الشركات بهدف توفير كشف الربح والخسارة لكل قسم ثم تطالب بالعمل على الربح علاوة على أن تسعير اتعاملات بين الأقسام يصبح مشكلة خطيرة ما لم تعمل الأقسام - وهذه حالة نادرة - كما هو متوقع منها على التعاوى فدما بينها وأن تعمل ما توسعها ثم لا تظهر أى تفصيل في التعامل مع أقسام أخرى للشركة بدل استخدام بائعين من حرج الشركة ، ما لم يكن هناك أسواق منافسة حقيقية تقيد التعاملات بين الأقسام . يجب أن تفرض بعض إجراءات التسعير الإدارية لتحديد دخل ومصاريف وأرباح القسم .

ثالثاً : هذه إدارات كثيرة في أى شركة (محاسبة ، شؤون الموظفين ، القانون ، التخطيط ، البحث والتطوير ، الدعاة .. إلخ) تعد مساهمتها في الأرباح غير مباشرة ومستمدة من الخدمات التي يقدمها للدوائر . هي كثير من الحالات ، إن لم يكن أغلبها ، ليس من الممكن إيجاد أسواق داخلية لهذه الخدمات . وعلى كل حال ، فإن تلك الأسواق لن تكون أسواقاً منافسة كما أنها ستكون اليات غير كافية لوضع الأسعار .

بموجب كل هذه لأسباب لا يمكن أن تكون الأرباح هي المعيار الوحيد لقياس لنتائج في المنظمات لتجارية والوحدات التي تتكون منها .

المدى الطويل والمدى القصير :

كان ولا يزال هناك مناقشات عامة في الأعوام الأخيرة ، حول الأسباب التي تجعل المديرين لتنفيذيين للشركات يخطرون بالتركيز على الأرباح في المدى القصير ، وذلك على حساب التوقعات المستقبلية للشركة . عند إعطاء التنفيذيين على أعلى مستويات

الشركة معدل سيطرة قصير نسبياً ، وعندما يأخذ الجزء الأكبر من التعويض التنفيذي شكل علاوات على أساس لأرباح لسبوية ، فإن اهق حمس سنوات أو حتى سنتين يكون لها ثقل كمر فى افاف لقرارات من تلك ذات المدى الطويل . وهذا مساو لاستعمال معدل الفائدة العالى لتقييم فرص الاستثمار ، (يكون نفس الإجراء بالنسبة لأصحاب المناصب فى لمنظمات العامة . يبدو البقاء يسيراً لزمن قصير بإرجاء المشكلات ، الحالية إلى المستقبل) .

قد يكون كل شىء حسناً إذا كن سهلاً ، أو حتى ممكناً ، بالنسبة للمساهمين لتقدير المواضع بين الحاضر والمستقبل اللذين يحكمان قرارات الشركة ، ولكن أغلب الشكوك التى تحكم المستقبل دائماً (والتي يتم تقييمها بسهولة أكثر بواسطة من هم فى الإدارة أكثر من المالكين خارج الشركة) تجعل الأمر صعباً جداً فى التوصل إلى تلك التقديرات . بالإضافة لذلك ، فإن اشكوك حول المستقبل تميل إلى تحويل نفسها إلى تأكيدات غير منطقية على دفاتر الشركة ، حيث إن قيماً محددة يجب أن تنسب إلى تلك العناصر مثل "حسن النية" وقيمة المصنوع والمكانن وممتلكات مادية أخرى . لهذه لأسباب نادراً ما نجد كشوفات الأسهم العادية للمساهمين بتقدير تقريبياً للأرباح المستقبلية المحسومة .

ونظراً لأنه - حسب علمى - لا يوجد أحد اقترح حلاً كافياً لهذه المشكلة ، فسوف أسجله هه فقط بوصفه إحدى عقبات الاستعمال الفعال لمقياس الكفاءة فى صنع اقرار فى الشركات الخاصة والمؤسسات العامة على حد سواء

كشوف الربح والخسارة للقسم :

كيف يمكن تقييم الناتج الجيدة بمفهوم الربح والخسارة (أو بأى مفهوم بهذا الخصوص) مادام تعتمد الأقسام الفرعية للمنظمة على درجة الاستقلال لتبادل المكونات؟ إذا كانت الشركة بالفعل شركة قابضة ، وصيغتها ليست أكثر من الاستثمار المصرفى كإعانة لأقسامها ؛ لذا يمكن أن تكون كشوف الربح والخسارة للقسم مفيدة أو غير مفيدة مثل كشوف جميع الشركات .

الاعبار الرئيسى هو (هل يسمح أو ينتظر من الأقسام لعمل مع بعضها البعض عسى مد ذراع؟) من هذه الأوجه كم اقترحت سابقاً ، هو حق الاختبار ما بين المزودين من الداخل والخارج على أساس لسعر والحوذة دون أفضلية خاصة للمشترىات لداخلية . إذا كاتب بعض الخدمات المهنية مثل "الدعاية ، البحث والتطوير ، المحاسبة والقانون متاحة من أقسام لشركة ككل ، تنطبق نفس لقاعدة على تلك الخدمات مثل تزويد القطع .

بالسببة للعمليات التجارية البى لا يطق فيها قاعدة الأذرع الطويلة سوف يشكل لممول والمستعمل المحلى مشترئاً وحيداً هى مقابل بائع وحيد بالإضافة إلى أن هناك بعض الإحراءات الأخرى وليس فقط الشراء والبيع فى سوق منافسة يجب أن يتم توفيرها لتثبيت لسعر "العادل" للعمليات التجارية وبطبيعة الحال ، إذا كانت هناك أسواق منافسة خارجية ، ستستعمل الأسعار فى هذه الأسواق كدليل لسياسات الأسعار المحلية للتفاوض حتى فى غيب لمشترىات اأخارجية . لكن هذا يختلف تماماً عن ترك العمليات التجارية للعبة الأسواق الحرة .

هناك الكثير مما يمكن أن يقال بتسعة لصال حول إرساء الموازين . بعد كشف الربح والخسارة للقسم وسيلة جذابة لتعريف الكفاءة ، لكن فقط عندما يبيع الظروف لعمليات تجارية ما بين الأقسام أن تثن بقيم تفريبيه معقولة بالنسبة لأسعار أسواق لمنافسة . لاستعمال هذه الوسيلة : إنز يجب علينا أن نتذكر أنه ليس فيها أى سحر يمكن أن يخلق استقلالية بين لوحدات عندما يعزز استقنية ومنظمات التسويق العامة أو أبه ظروف أخرى مستوى عالياً من الاتكال المتبادل فيما بينهم .

تقييم المخرجات الوسيطة :

ربما تكمن لصعوبه لكبرى فى تطبيق معيار الكفاءة فى تقييم مخرجات الأنشطة انى لا تعد منتجات نهائية تكون المشكلة كسرة جداً لدى إنشاء نظم تكاف محاسبة للمصانع كائن ترجع التكاليف بصورة سليمة لأسبابها كثيراً ما تصبح المشكلة كبيرة هى ربط القيم بالعمل الذى يسهم أساساً فى عمية اتخاذ قرار المنظمة . ويشمل هذا - بالطبع - كل النشاطات الإدارية وخاصة تلك التى تغذى الإنتاج بطريقة غير مباشرة

فقط البحث والتطوير ، لخدمات ائقانونيه ، الدهاية والمحاسنه كونها أمثلة رئيسية . وفى هذا المجال فإن الصعوبات التى تواجهها الشركات فى قناس قئمة المنتج ليست أقل شدة من تلك التى تواجهها المنظمات الحكومية .

تتضح المشكلة من خلال سرعة " التصغير فى الحجم " وخصوصاً الحد من عدد الموظفين العاملين على إظهار ، لجمع بصورة لائقة (كالموظفين ولدرسين) والطبقة المتوسطة من الإداريين التى حدثت فى الشركات الأمريكية منذ بداية التسعينات . فى بعض الحالات يكون تصغير الحجم رد فعل على الصائر فى حجم المبيعات ، ولكن فى حالات أخرى تقرر الشركات بوضوح أنها قادرة على الاستمرار فى العمل بنفس المستويات الحالية بعدد أقل من الموظفين . إذ كانوا محقين فى تلك الأحكام ، إذن يجب أن تكون أحكامهم الخاصة بالقوة لعاملة المطلوبة قبل تخفيضها خاطئة .

أيضاً الشكوك لها علاقة كبيرة فى التوازن بين الحاضر والمستقبل . يركز نوع التخصيض الذى يعالجه الآن أساساً على تلك الوظائف التى لا تؤثر مباشرة فى المنتجات المصنوعة التى يتم شحبها اليوم . لناخذ أبسط مثل من البديهي أنه يمكن دائماً إلغاء نشاطات البحث دون أن يكون لذلك أى تأثير على مبيعات هذا الأسبوع أو الشهر أو السنة .

متى ما ألفتيت وظيفة ليس لإنتاجها أى تأثير مباشر على المنتجات أو جهد المبيعات ، يمكن للأرباح قصيرة المدى كما تم تسجيلها فى الكشوف المالية أن تزيد . أما التأثير على الأرباح الطويلة المدى فسيكون أكثر إشكالية والجواب لن يعرف لبعض الوقت ، هذا إن تمت معرفته . لا تحتلف الحجج حول سياسة التوظيف التى تحصل فى الشركات عن حجج الأجهزة الحكومية ، بحيث تركز على حقيقة أو عدم حقيقة الإسهامات التى تقوم بها لنشاطات غير المباشرة للوصول إلى الأهداف التنظيمية على المدى الطويل تقريباً .

تقييم "الجودة" :

يمكننا أن نقسم مهمة تقييم النشاطات التى تسهم نتائجها فقط بطريقة غير مباشرة فى المنتج النهائى إلى قسمين أو أكثر أحياناً ، أولاً ، يمكننا عادة أن نجد

طرقاً لتقييم جودة النشاط ذاته ثم مشرع في المهمة الأكثر صعوبة لتقييم ما إن كان النشاط حتى ولو استمر على مستوى عالٍ من الجودة - جديراً بالاهتمام على ضوء الأهداف النهائية . وكمثال متطرف لنأخذ مسأله تقييم أستاذ باحث في جامعة بحثية تاركين جانباً ولو لبعض الوقت إسهاماته التدريسية . ولن يختلف الموضوع كثيراً إذا كنا نقيم باحثاً في مختبر بحث وتطوير صناعي .

البحث في لجامعة هو نشاط عام . أي أن العمل لا يكتمل إلا إذا تم تقييمه ووضعها في سجل عام (نشر في دورية محكمة) . ثم إنه يقيم أيضاً من أولئك الذين يجدونه أولاً يجدونه معيلاً بالنسبة لبحوثهم اللاحقة كما أنه يقيم أيضاً من خلال تعامل الباحث بزملائه في المختبر وفي لندوات ثم في اللقاءات المهنية . يكون المقيمون أنفسهم حسنى الاطلاع - بعضهم على درجة عالية - على جوهر العمل . وكنتيجة لذلك فإن هناك عدة إجماعاً كبيراً في كل مجال بحث مثل حودة منتج أي باحث معين ، وفي الغالب ليس من الصعب جداً الوصول إلى مستوى ترتيب للباحثين في ذلك المجال .

في الدوائر العلمية يعبر عامة عن بعض الشك حول وزن وتعداد صفحات نتيجة البحث حيث يصبح القراء على علم بمقوله "إم أن تنشر أو أن تنهى" . لا أريد أن أحل عملية التقييم تبدو أكثر صلاحية مما هي عليه ، لكنها تبدو حقيقية أكثر من حيث الأهمية والتعداد . سبع صلاحيتها مباشرة من فرص كون أنه يجب على المهنيين الكبار مراقبة عملية البحث ونتائجه معاً .

يشترك عمل لمدريين والمهنيين في التجارة - أولئك الذين هم جزء من عملية صنع القرار - إلى حد ما في هذه السمة العامة . لتأكيد ما سبق ذكره فإن أغلب العمل "لننشر" حرفياً ولكن عادة ما تأخذ نتائجه شكل اتصالات شفوية أو مكتوبة إلى عناصر آخرين في المنظمة (وأشخاص آخرين خارج الشركة) . ولكون العمل واضحاً إلى حد ما ويمكن للمتمكنين الحكم عليه ، فإنه يعطى نفس فرصة التقييم كما يحدث في البحث . ومن ثم يصدر الناس في المنظمات أحكاماً حول من هو المسؤول الفعال وغير الفعال وحول مستوى الفعاليه . ومثل الأحكام على البحث تكون هذه الأحكام التنظيمية عرضة للخطأ ، ولكنها ليست عشوائية .

لكن في مسأله البحث وفي مسألة الإدارة ما يتم تقييمه هو مشكل كبير قيمة العمل القصير المدى وليس لطويل المدى ، إذ تساعدنا عن نتيجة الباحث ما التأثير الطويل المدى الذى يكون له على العلم أو تطبقته ؟ سيكون الجواب على هذه المسألة أصعب . إذا تساعدنا عن لمسؤول ليس فقط هل يؤدي عمله بطريقة فعالة ولكن هل قراراته المهمة على العموم صائبة ثم يرجع إلى مهمة تتبع سلسلة العلاقات السببية كثيراً منها لأزال محققاً في المستقبل ما يميز بحفيظ عدد الموظفين مقابل فصلهم عن العمل هو أن هذا الإجراء لم يأت نتيجة الحكم على أن العمل أنحزلى نحو ردىء ، بل لأنه رغم إتقانه ، لا يشكل إسهاماً كافياً لأهداف المنظمة . كما رأينا منذ لحظات يعد الحكم على أساس موضوعى شئ صعب جداً .

معايير التقييم المتنافسة :

هناك مثال مفيد لدقة التقييم - أى حينما نحاول تحاور لقياس المباشر لنوعية نشاطات - هي نشاطات السيطرة على الملاريا لحكومة الولايات المتحدة فقط قبل وخلال وبعد الحرب العالمية الثانية^(٢٢) . استمرت الملاريا طويلاً كمشكلة صحية عامة خطيرة في أجزاء كثيرة من الجنوب ، لكن مداها انخفض بسرعة كبيرة (لأسباب غير معروفة بشكل واسع) في أعوام ما قبل الحرب مباشرة . تعرض كثير من الجنود الأمريكيان خلال الحرب إلى الملاريا في الخارج ، وكثير منهم أعدى به مما قاد إلى الخوف بأن الأوبئة الحديدة ستنتشر لدى عودتهم إلى هذا البلد . استعملت أجهزة الصحة العامة برامج مختلفة للتعامل مع المرض . كان أكثرها انتشاراً واستعمالاً على نطاق واسع هو مبيد الـ د. د. ت. الذى يقضى على البعوض الذى ينقل المرض .

(٢٢) انظر M. Humphreys, "Kicking a Dying Dog: DDT and the Demise of Malaria in the American South, 1942-1950," Isis, 87, 1-17 (1969) .
واسامشه هنا له . رسا ط وثيق خاصة بتقييم الملاريا من قبل مؤسسة Malaria Control in War Areas (MCWA) و هي بعد كهرع لمؤسسة الصحة الوطنية الأمريكية التي أسست سنة ١٩٤٢ .

كان هناك إذن طريقان لقياس فاعلية السيطرة على الملاريا : عدد الحالات التي تم تسجيلها (وكذا حالات الوفيات) ، ثم أحجام أعداد البعوض . لكن مع الأسف لم يكن تسجيل حالات الإصابة والوفيات والتشخيص جذراً من بعول عليه . لأن الإحصاءات النهائية للدم لم تكن مستعملة بشكل واسع خلال هذه الفترة . لكن الحجة كانت قوية ، رغم أنها لم تكن دائماً مقبولة من قبل العلماء ، حتى أن الجهاز كان في سنة ١٩٤٢ يحارب وباءً قد انقرض تماماً في الولايات المتحدة . ومع ذلك مدعومة بالشكوك المرضية وإحصاءات الوفيات ثم احتمال عودة عدوى البعوض بواسطة الحريين العائدين ، تحولت مهمة المؤسسة من متابعة العدوى المرضية وإحصاءات الوفيات إلى حصر مجموعات البعوض كأساس لتقييم الجهد . يمكن لهم أن ييسروا - إذن - أن العدد ربما كان كبيراً بصورة خطيرة جداً وإن رش الذي أدى إلى إحكام أعدادها بشكل كبير . خلال الفترة التي صرف فيها الجهاز ما يقارب من (٥٠) مليون دولار أمريكي طلت مسألة علاقة أنشطة المؤسسة بالغيث المستمر للملاريا أساساً بدون جواب .

لم يكن واضحاً ما إذا كانت الإحصاءات الجيدة ، في هذه الحالة ، قد سهلت الوصول إلى سياسات قرارات صائبة . معلومه أهمه التي كانت عاينه هي معلومه الخاصه بنسب الاختفاء الكامل تقريباً سواء في زيادة الأربعينات والمعلومات الخاصه بـ احتمالات انتشار أوبئة جديدة معدة لدى عودة البحارين المصابين .

هل يمكن اعتبار الشك نقطة تشابه مشتركة في صنع لقرار لتحاري ؟ لناخذ شركة متعددة الحسيات مثل (شركة الحاويات البحرية) ، فيها قسم مختص بتجارة السفن الحاوية و آخر في ناقله الركاب على معاير انتقل الأوروبية والثالث هي القباطق العاخرة في قارات كثيرة والرابع يشغل قطارات السكك الحديدية (مثل أورينت اكسبرس قطار الشرق السريع) . كثيراً ما تتخذ القرارات حول شراء والتصرف في السفن و حاويات و املاك وإنهاء طرق النقل . كيف يمكن تقدير المدى السعيد لتأثيرات نفق العمال الإنطليزي على النقل التحاري في القنال ؟ ما الانقلابات المتوقعة في تجارة السفن الناقه وما إستراتيجيت لدى القصير احتملة للمباسبين لتي لها علاقة بقدرة شراء حاويات جديدة ؟ ما المقاييس التي يمكن استعمالها لتقويم فعالية مديري

الشركة^٩ وكون أن للشركة نقطة جوهرية وأن عائد الاستثمار قصير الأجل يمكن قياسه ، لا يجعل حقيقة مشكلات لتقييم مختلفة جداً عن تلك التي تخص مؤسسة حكومية .

خاتمة

يظهر الفصل التاسع على أن الكفاءة ، أي نسبة النتائج التي تم تحقيقها إلى المصادر المستهلكة ، هي معيار مناسب وجوهري لكل القرارات التي تتخذ في المنظمة . إنها تشير - إذن - إلى أن تقييم الكفاءة يمكن أن يكون صعباً جداً ، خاصة بالنسبة لنشاطات المؤسسات العامة . في هذا التعليق وضحت لماذا تمتد تلك لصعوبة أيضاً إلى تقييم كفاءة الإجراءات التي تتخذ داخل الشركات التجارية الخاصة .

الفصل العاشر

الولاءات والانتماء التنظيمي

القيم والأهداف لنى توجه القرارات الفردية فى المنظمة هى إلى حد كبير أهداف المنظمة ، أى خدمات لمنظمة ذاتها والأهداف الرمية الحفاظ عليها . وتفرض هذه القيم والأهداف فى البداية على الفرد من خلال ممارسة السلطة عليه ، ولكنها ترسخ تدريجياً إلى حد كبير فى التركيب النفسى واتجاهات الفرد لمشارك فى المنظمة . ويكتسب لشخص لاسماء والولاء للمنظمة التى تصمم تلقائياً مواعمة قرارات الشخص لأهداف المنظمة . وانطلاقاً من ذلك يُكتسب الانتماء أو الولاء للمنظمة دون الحاجة إلى محرك خارجى يضمن ملاعمة قراراته لأهداف المنظمة . وقد يكون لهذا الولاء ذاته جانبان فقد يبطوى على الانتماء لأهداف المنظمة الخدمية (والتي أشير إليها فى الفصل ٦ بأهداف المنظمة) ، وقد يبطوى كذلك على الانتماء إلى هدف الحفاظ على نمو المنظمة نفسها .

وبهذه الطريقة فإن الفرد ومن خلال خضوعه لأهداف المنظمة المحددة ومن خلال استجابته لتدرجية لهذه الأهداف فى اتجاهه فإنه يكتسب شخصية مؤسسية مميزة نوعاً ما عن شخصيته كفرد . وتُسند له المنظمة دوراً ، كما يحدد هذا الدور القيم الخاصة والحقائق والبدائل التى يبنى عليها قراراته فى المنظمة . بالنسبة إلى رئيس عمال متبره فإن البدائل تأخذ شكل قص العشب ، العرس ، أعمال صيانة الطريق ، وأعمال النظافة ، وهلم جراً . فالقيم محددة تشريعياً واحصائياً بعبارةها مقاس للمظهر والنظافة واستخدامات الترفيه . والحقائق هى الميزانيت وطرق العمل وبكاليف الوحده . ومن غير الموقع قيام رئيس العمال بانفكير بحدبة فى البديل الممكن لإزالة المنقره كلية أو القيام بتجربته . ومع ذلك فإن هذه الإمكانيات قد تجد هدراً من الاهتمام ، لجاء كاختيرده لموقع سليم لحوص للزهور ، فهو لا يفكر فيها لأنها ليست من شأنه" (١) .

إن القرارات الواسعة فى المنظمة تحدد اختصاص كل شخص وماهية مرجعته فى اتخاذ القرار . لقد سبق أن أوضحنا فى الفصل الخامس ماذا يكون خلق هذا الدور التصميمى والشخصية ضروريين لمعللانة فى القرار الإدارى . فنقتصد المدى الذى تدور

(١) Cf. Dewey, *The Public and Its Problems*, p. 22

بداخله قرارات ونشاطات لعدد فإن المنظمة تنفص من إشكالياتها في اتخاذ القرار إلى أبعاد قليلة للتحكم فيها .

القيم الاجتماعية في مقابل القيم التنظيمية :

عندما يتم التسييم بأن القرارات الفعلية تحدث في بعض الامكنة المؤسسية فقد يعتقد أن صحة أي قرار معين يمكن الحكم عليها من وجهتي نظر مختلفتين . فبالمعنى الأوسع يكون القرار صحيحاً إذا كان متمشياً مع المقياس العام للقيم الاجتماعية^(١) إذ ما كانت نتائجه مرغوبة اجتماعياً . وبالمعنى الضيق يكون القرار صحيحاً إذا ما كان متمشياً مع المرجعية التي يوكلها التنظيم إلى متخذ القرار .

هذا التمييز موضح بصورة جيدة في أدبيات ما يعرف "باقتصاد الرفة"^(٢) . ففي اقتصاد لمكية الخاصة فإن مؤسسة الملكية الخاصة تتيج قدراً من اللامركزية في اتخاذ القرار . فالفترض أن كل فرد ينخذ قراره من منظور الحد الأقصى من الربح أو الفائدة . ويكون القرار صحيحاً إذا حقق العائد الأقصى . لكن اقتصادي الرفة يقيم القرارات من وجهة نظر أخرى . فهو يريد أن يعرف إلى أي حد يكون تصفيفه لأقصى درجة من المنفعة الشخصية مماثلاً لأقصى درجة من القيم الاجتماعية . فعند النظر للاختيار من داخل بيئة الفرد فإن النشاط الإعلاني يُعتبر أسلوباً لريادة الدخل . وعند النظر للاختيار من الراوية الاجتماعية فإن اقتصادي الرفاء يتساءل حول القيمة الاجتماعية للطاقت التي بذلت في الإعلان^(٣) .

(٢) عبارة اعلم الاجتماعية لا توحى بمحملها بالسعادة خاصة في ضوء التاكيد على السسية الأخلاقية المشار إليها في الفصل III . لقد استخدمت هـ في عاب وجود مصطلح كثر دقة في الوصف . وفقاً لي هو محاولة لشرح معنى ذلك

(٣) A C Pigou, The Economics of Welfare (London: Macmillan, 1924)

(٤) نظر مثلاً

Elizabeth Ellis Hoyt, Consumption in Our Society (New York: McGraw-Hill, 1983) pp. 104-105

ليست هـ أي محاولة لإلحاء بأن ادعابه لا قيمة لها دائماً من الناحية الاجتماعية . ولكن هدفنا هو الإشارة إلى أن قيمة الدعاية بالنسبة للشركة لا تفي بضرورة بقياسها من منظور المجتمع .

هذا التمييز بين لقيمة لاجتماعية وهيم المنظمة يفود بدوره إلى فكرة ثلاثة للصحة وهي "صحة" بيئة التنظيم نفسه ، بعبارة أخرى فإن القيمة الاجتماعية لبيئة التنظيم قد تحدد بملاحظة التوافق بين قرارات التنظيم والصحة والاجتماعية الصحيحة .

فعلى سبيل المثال فإن اقتصاد الملكية الخاصة عالياً ما سرور على أساس وجود درجة عالية من المطابق بين صحة الدوعية من القرارات فعدد لتسليم بأنه - في ظروف معينة - ينشأ حل كبير كما يحدث في ظروف الاحتكار مثلاً ، فستتم المطالبة بالتفسيرات في سنه القرار (كسر الاحتكار وتنظيم السيطرة على الأسعار وما سناه ذلك) لإزالة أو تقليل الخلل

معنى عبارة "القيمة الاجتماعية" :

مصطلح " لقيمة الاجتماعية كما هو مستعمل هنا بصح مفهومأ مفضل وحه من منظور هرمية المنظمات أو المؤسسات الاجتماعية . فالمجتمع يريد قيماً معينة وعامة جداً من خلال بنيته المؤسسية الأساسية ويحاول تحقيق بعض التوافق بين هذه القيم العامة وقيم منظمات المجموعات المختلفة التي تعيش فيه . وقد سبق توضيح ذلك في الفقرة السابقة . وبشكل مماثل فإن أي منظمة كبيرة سواء أن كانت شركة أو حكومة تسعى لتتوافق أهداف أجزائها وإداراتها ودواوينها وهلم جراً مع أهداف المنظمة ككل .

ما تعنيه عبارة "قيمة اجتماعية" هنا هي أهداف منظمة كبرى أو بنية اجتماعية وتتعلق هذه الأهداف بالقيم التنظيمية كمكوناتها . ومن وجهة نظر الجهاز التشريعي أو المواطنين حيثما كان لهؤلاء أي أهداف موضحة بدقة ، فإن أهداف وزارة الداخلية أو مؤسسة الحديد والصلب الأمريكية هي أهداف منظمات ، وإذا ما تم النظر إليها من قبل وزير الداخلية أو رئيس شركة الصلب ، فإن كلاً منها ينظر إلى أهداف الأجزاء والدواوين المكونة للمنظمة .

ومادام يصعب رساء أهداف ثانوية تكون دائماً ممشية مع الهدف لعام . فإن الفرد العضو في المنظمة الثانوية قد يتخذ أحياناً بعض القرارات التي تتماشى مع الهدف الأوسع للمنظمة ككل . وهذه هي المشكلة الخاصة بتوافق "ثانية الدور" الذي

تقرضه المنظمة على الأفراد مع تحقيق لأهداف التي تتجاوز تلك الأدور المعنية وهي المشكلة التي توفر المادة الرئيسية في هذا الفصل .

مثال على التناقض :

دعنا ننظر في عملية اتخاذ القرار في بيئة منظمة معينة ، وذلك على سبيل التوضيح . فقبل يوليو ١٩٤١ في ولاية كاليفورنيا ، كانت مسؤولية رعاية الأشخاص العاطلين مقسمة بين وكاليتين هم إدارة هيئة الإعانة الحكومية التي كانت برعى لعاطلين من القادرين على العمل وأسرههم ، والأخرى هي إدارات الرعاية الاجتماعية التابعة للبلديات والتي كانت برعى العاجزين ممن لا عمل لهم . إن تقسيم هذه المهمة كان تاريخياً في الأصل إلى حد كبير . ولم يكن مدعوماً بأي حقائق ملموسة ، لكن هذا ليس موضوعنا .

ومن وجهة نظر الدولة ككل ، فإن هدف إدارة الرعاية الاجتماعية كان هو رعاية العاطلين عن العمل وضمان حد 'دنى' معيشي لمستوى معيشتهم . وكان من المرغوب فيه كذلك تحقيق هذا الهدف بالحد الممكن من الكفاءة . أي أنه بمجرد وضع لوائح الاستحقاق وتحديد مقاييس حجم ميزانية الأسرة ، فإن المهمة الإدارية كانت هي التأكد من أن الأشخاص المستحقين فقط هم الذين سيدفون شروط استحقاق الإعانة ، وأن ميزانياتهم تنفق مع احتيايس ، لمصرح بها وأن هذه النتائج تحقق بأقل إنفاق للأموال expenditure of funds . وقد كان مفترضاً أن تحاول إدارة الإعانة الحكومية إنجاز هذا الهدف على أن يكون مجال عملها قاصراً على الأشخاص القادرين على العمل في حين أن إدارة الرعاية الاجتماعية التابعة للبلديات كانت تهدف إلى نفس الغاية مع اقتصار مجالها على الأشخاص العاجزين عن العمل .

بكن إذا تم النظر إلى هذه لأهداف من قبل المنظمة فهنا يدخل عنصر تتنافس على الفور في قرارات الموظفين الإداريين التابعين لدولة وبلديات على التوالي . واحدة من الطرق التي كان من الممكن أن تؤدي إلى زيادة كفاءة الوكالة الحكومية (المقاسة من منظور هدفها) المحدود وليس من منظور هدف الدولة ككل) كان التأكيد من أن أي أشخاص عاجزين عن العمل في كشورهم يتم اكتشافهم وتحويلهم إلى البلدية .

وواحدة من لطرق التي كن من الممكن أن تؤدي إلى زيادة كفاءة وكالة البلدية (المفلسة مرة أخرى من منظور محدودية هدف المنظمة) كان التأكد من أن أي أشخاص قادرين على العمل في كشوفاتهم يتم اكتشافهم وبحولهم إلى الدويع .

وكنتيجة لذلك سعت كل منظمة إلى الوصول بهدفها إلى الحد الأقصى النسبي . وقد أنفقت هذه المؤسسات الكثير من الوقت والجهد و المال في محاولة لتحويل العملاء من واحدة إلى أخرى في الحالات الهامشية إن نشاط التناقسي مفهوم جداً من وجهة النظر الخاصة بأهداف كل تنظيم ولكنها لم تسهم بأي شيء نحو الوصول بالقيمة الاجتماعية إلى أقصى درجة . ويجب ملاحظة أنه ليس هناك شيء حتمي حول هذا التطور . لقرارات لاتصنع من قبل المنظمات ولكنها تصنع من قبل البشر الذين ينصرفون كأعضاء في منظمات . ليست هناك ضرورة منطقية في أن يقوم عضو في منظمة بإخاذ قراراته في ضوء القيم المحدودة تنظيماً وعلى الرغم من ذلك هي مثال لتو المثال قد نجد أن الأفراد يتصرفون وكأن المؤسسات التي يسمون إليها عبارة عن بشر دائماً يحسبون المنفعة المؤسسية من منظور كل من الخدمة والمحافظة على الأهداف في كل قرار . كيف يمكن إذن - تفسير هذه الظاهرة ؟ أهمها يجب أولاً أن نوضح النمى بنى قرارات البشر الشخصية والتنظمة .

غياب شخصية قرارات المنظمة :

لقد أشار مارنارد Bardnard بوضوح تام إلى أن القرارات التي يتخذها الشخص العصى هي منظمة تكون مميزة جداً عن قراراته الشخصية

إن النظام - إذن - الذي يطلق عليه اسم منظمة هو نظام مركب من مشاطات بشرية . وما جعل هذه النشاطات نظاماً هو أن مجهودات أشخاص مختلفين في هذا المصمار مسقة ولهذا السبب فإن حواسها مهمة ليست شخصية فهي محددة من قبل النظام إما بالكمية أو الدرجة أو الزمن . ومعظم المجهودات في الأنظمة التعاونية يسهل النظر إليها باعتبارها غير شخصية impersonal . وعلى سبيل لمثال فإن كاتباً ما يكتب على استمارة تقرير حص بمؤسسة ما ، هو ببساطة يقوم بشيء ما في مكان ما ، وعلى استمارة وحول موضوع لم يكن قطعاً اهتمامه الخاص المحض . ومن ثم

فإننا عندما نقول إننا معسوق بنظام تتساق المحمودات البشرية ، فبنت نقصد بذلك أنه رغم كون الأشخاص هم الوكلاء للفعل فإن الفعل ليس بشخصي من الجانب المهم في دراسة الأنظمة التعاونية ^(٥) .

وفي نقطة لاحقة يعكس بارنارد Barnard في وصوح لماذا الأمر كذلك . فهناك اعتبارات شخصية تحدد ما إذا كان الشخص سوف يشترك في منظمة ، ولكن إذا قرر أن يشارك فإن هذه الاعتبارات لن تحدد محتوى سلوكه التنظيمي

إن كل مجهود مؤسسي للمنظمة ، أي كل مجهود تعاوني منسق - قد يشتمل على نوعين من القرار . الأول قرار الشخص المتأثر بما إذا كان سوف يسهم بهذا المجهود باختياره الشخصي . فتفصيل عملية القرارات الشخصية المتكررة هو الذي يحدد ما إذا كان لفرد سيسهم مساهماً في المنظمة أم لا . إن هذا القرار هو خارج نظام المحمودات التي تؤسس المنظمة .. على الرغم من أنه كما رأينا موضوع للاهتمام المنظم .

والنوع الثاني من القرار ليست له علاقة مباشرة أو محدده بالنتائج الشخصية ولكنه ينظر إلى المجهود الذي ينعلق بأي قرار يتخذ بشكل غير شخصي من وجهة نظر تأثيره لتنظيمي وعلاقته بغرض المنظمة . وتحدد القرار الثاني عالمياً ما يتم بإدراك مباشر من الأفراد ولكنه غير شخصي وتنظيمي من حيث قصده وتأثيره . وفي الغالب الأعم فهو كذلك تنظيمي من حيث عملية اتخاذه ، على سبيل المثال كما في التشريعات أو عندما يقرر مجالس الإدارات أو اللجان تحديد الإجراء . إن عملية اتخاذ القرار هي جزء من المنظمة نفسها .

هذا التمييز بين النوعين من القرارات غالباً ما يدرك في الشؤون العادية . وغالباً ما يردد أو تسمع جملاً شبيهة بالجملة التالية "لو كان هذا شأني أعتقد أنني كنت قد اتخذت قراراً بهذه الطريقة ولكن ذلك ليس بشأني الشخصي " أو "أعتقد أن الموقف يتطلب إجابته بهذه ولكنني لست في موقف كي أحدد ما يجب فعله " أو يجب أن يتخذ القرار من قبل شخص آخر " هذه عبارة معاداة مع تركيز مختلف على المقترحات في

C. I. Barnard, op.cit., p.77 (٥)

الفصل السابع بأن نوع من ازدواجية الشخصية مطلوب من الأفراد الذين سيمهون في عمل المنظمة ، أي شخصية لخاصة وشخصية المنظمة ^(٦) .

محدد تحديد نظام القيم لدى يتحكم في الاختيار الإداري هناك قرار وقرار واحد فقط وهو الأفضل ، وهذا لقرار تحدد فيم المنظمة والموقف لا لدواعي الشخصية لعصو لمنظمة الذي يتخذ القرار ، ففي نطاق التصرف فمحدد أن يكون الفرد قد اتخذ القرار على أساس دوافعه الشخصية ، فلكي يدرك أهداف المنظمة فإن سلوكه بعد ذلك لا تحدد أهدافه الشخصية ولكن ما تتطلبه الكفاءة .

وعلى أية حال فإن هناك حداً لهذا الطرح ، هناك مجال يكون سلوك الفرد بداخله تنظيمياً ، وعندما تقع مطلب لمنظمة خارج هذا المجال فإن الدواعي الشخصية بعيد توكيد نفسها وإن المنظمة عند ذلك الحد تتوقف عن التواجد .

وعندما يتصرف الفرد بطريقة غير شخصية يستبدل مقياس قيمه اشخصية بقيم المنظمة كمعيار الصحة في قراراته ، ولهد فإن قراره قد يُعتبر متعبراً ، معتمدٌ في طبيعته ، المحددة على مقياس قيم المنظمة المعين الذي يتحكم في القرار

وما زلنا لا نحد إجابة على السؤال لماذا يستخدم الفرد مقياس قيم منظمة معيناً واحداً كمعيار لاختياره بدلاً من واحد أو أكثر من بين المقاييس التي لا يمكن حصوها والتي يمكن استخدامها ؟ يمكن الآن أن نلفت إلى هذا السؤال

الائتماء التنظيمي :

لتحديد الظاهرة التي نحن بصدد مناقشتها ، يمكن إحداث مصطلح "الائتماء" الذي ظل سائداً بدرجة ما في النظرية السياسية ، ويستخدم مصطلح لائتماء في أدبيات التحليل النفسي ليرمز إلى نوع معين من الرباط العاطفي ويصف فرويد طبيعية ذلك الرباط كالاتي .

من السهل توصيف لتمييز بين الاسماء للأب واختيار الأب كموضوع وذلك وفق معادلة . في الحالة الأولى يكون الأب هو ما يريده الشخص أن يكون وفي الحالة الثانية

(٦) نفس المصدر ، ص ١٨٧-١٨٨ .

فهو ما يرغب الشخص في أن يكون نوه كذلك . إن استمير - إرن - يعتمد على إذا ما كان الرباط يتصل بالشخص أو موضوع الذات أو لانا^(٧) .

ويذهب فرويد إلى الافتراض بأن الانتماء آلية جوهرية في تماسك المجموعة

لقد سبق أن بدأنا نؤمن بأن الرباط المتبادل بين أعضاء المجموعة هو من طبيعة الانتماء من هذا النوع تسيماً على صفة عاطفية مشتركة مهمة ، وقد نتشكك في أن هذه الصفة المشتركة تكمن في طسعة الرباط مع القائد^(٨) .

ومع الافتراض أن لاسويل Lasswell قد تبني المصطلح عن فرويد Freud ، فإنه يخصص فصلاً كاملاً^(٩) في الأمم والطبقات رموز الانتماء ، يأخذ مصطلحات فرويد غير المشكوك فيها ومع ذلك فهو لا يحدد المصطلح في أي جهة من كتابه سوى الحديث عن تحديد الرموز مثل 'لأمة' ، 'الدولة' ، 'الطبقة' ، 'العنصر' ، 'الكنيسة' ، وتعريف المجال العاطفي باعتباره مجال الانتماء المتبادل . وفضلاً عن ذلك فهو لا يؤكد في أي جهة بأن الآلية النفسية تتطابق مع مفهوم فرويد للانتماء .

معنى الانتماء :

لتوضيح تعريف هذا المصطلح الذي يحدده لاسويل Lasswell بقول إن الشخص يسمى إلى مجموعة حبيماً يحذ قراراً ، فهو يقيم البدائل المتعددة من منظور نتائجها المنعكسة على المجموعة المعينة نحن لا نفترض أن الآلية التي تركز عليها هذه الظاهرة هي الظاهرة التي تحدث عنها فرويد . في الواقع تبدو الفرضية الفرويدية في هذه الحالة وفي الكثير من غيرها مبسطة بإفراط .

(٧) Sigmund Freud, Group Psychology and the Analysis of the Ego (New York: Boni and Liveright, 1922 p. 66)

(٨) نفس المصدر ، ص ٦٦ .

(٩) H. D. Lasswell, World Politics and Personal Insecurity (New York: Whittlesey House, 1935)

ص ٢٩-٥١ . الاستشهادات هي من الصفحة ٧ .

حيثما يفصل شخص ما عملاً ما ، لأنه في مصلحة أمريكا ، وهو يسمى إلى الأمريكيين ، وحينما يفرضه لأنه سيعزز من الأعمال الحرة في مدينة بيركلي Berkley" فإنه يتمنى إلى سكان بيركلي . يقال إن الشخص يصرف بدوافع شخصية حينما يكون تقييمه مؤسساً على انتمائه لدائه أو إلى عائلته .

فد تتسم المجموعة التي يسمى إليها الشخص بالساحة الجغرافية التي تقطعها وبوضعيتها الاقتصادية أو الاجتماعية في المجتمع وأي عدد من المعايير الأخرى . فد الأمة مثل للانتماء الجغرافي ، والطبقة العامة أو النساء أمثلة لرموز الانتماء الاقتصادي والاجتماعي . إن أمثلة الانتماءات المهمة لمؤسساتنا السياسية قد توجد في الأدبيات حول العمليات التشريعية وجماعات الضغط^(١) .

وقد يكون انتماء الفرد إما لهدف المنظمة أو للحفاظ عليها . فمثلاً الشخص الذي يتخذ قراراً فد يتمنى إلى وظيفة أو هدف التربية . فقد يستطيع تقييم جميع البدائل من منظور تأثيرها على التربية ومن جهة أخرى قد يتمنى إلى منظمة تربوية معينة ، وقد معارض بقى أنشطة ترفيهية معينة من قسم مدرسى إلى قسم تابع لمنتزه ويسعى إلى المحافظة على تلك المنظمة وبموها . كما أشرنا في الفصل لسادس فيحب التمييز بين نوعين من لولاءات التنظيمية التي تقبل هذين النوعين من الانتماء

هذه الانتماءات إلى مجموعة أو نشاط هي ظاهرة طاغية إلى حد أن الشخص لا يستطيع أن يشارك لمدة ١٥ دقيقة في شؤون سياسية أو إدارية أو يقرأ خمس صفحات من تقرير إداري دون أن يقابل أمثلة منها .

والصحف تحمل أمثلة متداولة لمثل هذه الانتماءات . وأدناه خبر مختصر حول نظم الطريق السريع في ولاية كاليفورنيا:

من الصعب بمكان أن تفكر ولاية كاليفورنيا هي إنفاق ١٥٠ مليون دولار ليتطابق حطها السريع مع المفاتيح العسكرية في الوقت الذي تحذ فيه شبكة طرفها لريعية

Cf E Pendleton Herring Group Representation Before Congress (Baltimore: Johns Hopkins Press, 1929), pp. 1-12, and passim, and H. D. Lasswell Politics. Who Gets What, When, How (New York: McGraw-Hill, 1936), pp. 1-28, 29-31, 179-232

إلى إعادته إيشائها . هذا ما صرح به اليوم مهندس طريق الولاية السريع شارل اينش بورسل .

وقد أبلغ بورسل لجنة مؤقتة من الجانب التشريعي أن الاهتمام الرئيسي لقسم الطرق بالولاية كان منصباً على كيفية الحصول على مبلغ ٥٠ ٠٠٠ ٤٤٢ دولار لإعادة تأهيل الطرق الريفية برفع كفاءتها لمقاومة حمولة الحركة المديية العادية خلال السنوات العشر القادمة .

وأضاف مهندس الولاية معباً أنه إذا أرادت وزارة الدهاغ تحسين ما يبلغ طوله ٨٨٧ ٥ ميلاً من الطرق السريعة الإستراتيجية في كاليفورنيا ، ليتطابق مع مقاييس الوزارة - فإن من مسؤوليه الحكومة الاتحادية توفير المبلغ المطلوب . فنظم الطرق السريعة العالي يعتبر كافياً للاستخدام المدني ^(١١) .

ويبدو من هذا التصريح أن مهندس الطريق السريع بالولاية يصور أن مهمته أن يختار بين إمكانيات متنافسة لإنشاء الطريق من حيث قيمه لاستخدام المدني بدلاً من قيمه الحاجة العسكرية أو من منظور مركب من الـ قيمتين . ويذهب أبعد من ذلك ليضيف أنه عندما يتفق الاعتمادات من قبل الوكالة في ولايته فإنه يجب وضع وزن للقيمة العائدة لولاية في القرارات المتعلقة بتخصيص هذه الاعتمادات هي حين أن القيم التي قد تورع عند حدود ولاية ، لا يجب النظر فيها ، وليس المقصود هنا نقد هذا الموقف أو الاتفاق معه . والنقاط التي يجب ملاحظتها هي أن أحكام المهندس كانت نتيجة انتماءاته التنظيمية وأن ما خلص إليه من نتائج يمكن التوصل إليها في حالة افتراض هذه الانتماءات فقط .

إن البيانات التي تم الإدلاء بها أمام لجنة الكونغرس حول تخصيص الاعتمادات من صرف الكونغرس مصدر خصص لتوضيح ظاهرة الانتماء . والمثال التالي يكفي لتوضيح ذلك

(١١) Oakland Tribune ، أكتوبر ١٢ ، ١٩٤١ .

السيد أوليفر - طبعاً إنها خدمة بقدرها ، ولكن كيف تتجهون إلى أنكم تحصلون على نتائج ملموسة وعملية ؛ انطلاقاً من الدراسات والبحوث التي تقومون بها في مختلف الإدارات المذكورة؟

الآنسة أندرسون - من الصعب الجواب على ذلك ، لنقل إننا نحس بذلك .

السيد أوليفر - بعبارة أخرى هل المعلومات التي تعود إلى لوليات أو إلى بعض مؤسساتها والأعمال المحيزة بعبء لاقتراحاتكم ، هي ما يقدم مسعدة وارباحاً ؟

الآنسة أندرسون - نعم . . . خذوا مثلاً ولاية كونيتيكت Connecticut لقد أُلغيت هذه الولاية عدداً كبيراً من المعلومات ، وأنا مقبحة أن تلك المعلومات التي تُعدها لها والتي قامت هي نفسها بالحصول عليها ستظهر في بعض النصوص التشريعية خلال الدورة البرلمانية المقبلة .

السيد أوليفر - ليكن ولكن لماذا لا يكون من حق الولاية نفسها أن تحصل على هذه المعلومات ؟ لماذا يحب عليها انتظار إرسال تلك المعلومات إلى واشنطن ، البعيدة بعدد كبير من الكيلومترات وطلبها من السلطات الفدرالية في الوقت الذي يكون من السهل على تلك الولايات أن تجمعها ؟

الآنسة أندرسون - توجد ولاية أو ولايتان فقط تملكان وزاره تعمل قادرة على تجميع هذه المواد . لكن الولايات لا تملك مصالح التقصى والبحث من هذا النوع

السيد أوليفر - ألا تعتقدون أنه كلما سارعت الولاية الفدرالية في الاستجابة لمثل هذه المطالب ويبدو من خلال تصريحكم أنه يتم الطلب منكم كل سنة التدخل في ميدان جديد كلما سارعت في الاستجابة لهذه المطالب ، فإن الولايات ستنسقط هذه المسؤولية التي يجب أن تسند إليها بالدرجة الأولى ؟

ولحظات بعد ذلك أضاف النائب البرلماني أوليفر

في الظروف الحالية كم يحتاج من الوقت للاستمرار في إعادة صلاحيات من هذا النوع إلى الولاية ، وهو أمر يبدو أن الكل يعترف بضروره ضمائه^(١٢)

(١٢) الكونجرس الأمريكي ، اللجنة الفرعية للجنة الشّ حول لسافة Hearing on Department of Labor Appropriation Bill for 1934 (Washington Printing Office, 1933), pp. 74-76

بعدوا واضحاً أنه رغم أن النائب علّل خطابه لأول ساء على معيار لكفاءة ،
 بالموضوع الأساسي في دمه هو أمر تنظيمي . فبسط معين يكون ذا قيمة مشروعة
 إذا تولّت الولاية مناعته ، ولا يبقى له أهميه كبيرة إذا تولّت وكالة حكوميه مناعته .
 لأن ذلك أمر يخص الولاية ، سوف نسامح هذا البرلمان على عبارته التي هي في
 قمة اللامطوق والتي يقول فيها في الظروف الحاله . وكيفما كن لأمر فالشيء
 الواضح أن تناقضه ومنطقه ينشأن عن اسمائه التنظيمي

علم نفس الانتماء :

ليست هناك الية واحدة أو بسيطة من المحتمل أن تستطيع تفسير ظاهرة لانتماء
 بواقعة . ويمكن تعداد العناصر ، المساهمة في الانتماء كما يلي

١ - الرعاية الشخصية في النجاح التنظيمي ، الفرار الذي يحد من مطور قيم المنظمة
 هو غير شخصي إلى حد ما . ولكن لارتباط بالمنظمة يستمد من الدوافع
 الشخصية . فالفرد راغب في اتخاذ قرارات تنظيمية غير شخصية ؛ لأن عدة
 عوامل أو دوافع تربطه بالمنظمة راتبه ، أمانيه ، وصدافته ، والكثير من العوامل
 الأخرى .

الكثير من هذه العوامل لا تتوقف على ارتباطه بالمنظمة فقط ولكنها تتوقف أيضاً
 على نمو ومكانته أو نجاح المنظمة نفسها . فراتبه وبفوقه مرتبطان بحجم الوحدة التي
 يديرها . ونمو المنظمة يوفر له ولمرؤوسيه زيادة في لراتب والترقية و لفرصة ممارسة
 المسئولية ، والميراثية الضخمة ستمكنه من تولي الأنشطة و لخدمات التي ستثير إهتمام
 وإعجاب قرائه من المهتمين في المنظمات لأخرى . وبسبحة لذلك فإن هذه الدوافع
 ستؤدي إلى الارتباط بالأهداف المحافظة على المنظمة .

وعلى عكس ذلك فإن فشل المنصه أو خفض ميزانيته قد يعنى خفض لراتب
 وفقدان النفوذ أو حتى بطالة الإداري ، وعلى الأقل قد يدفعه ذلك لممارسه الواجب غير
 السار ، حيث يقوم بفصل الموظفين ويحد من فرص لبرقية كحافر لمؤوسيه
 ٢ - نقل علم النفس إدارة القطاع الخاص يعمل القطاع لخاص هي اقتصاديا على

أساس الافتراض أن الإدارة ستتخذ قراراتها، وهي تحقيق الربح للمؤسسة الفردية . إن علم النفس المؤسساتي هذا يمكن أن تغلبه بسهولة كحير لقصاع الاقتصاد العام من خلال عدم الاعتراف بالاختلافات الجوهرية التي يفرضها هذا القطاعان ، فالنقطة التي اعتد ر بعكر من منظور هذا عملي قد حمل إلى أن بعكر من منظور بلدي أو إداري ومرة أخرى فإن هذا لدافع سيؤدي أساساً للارتباط بالمنظمة بدلاً من الارتباط بأهداف معينة بالمنظمة . وقد توجد هذه التوجهات لدى أشخاص لم يباشروا مسؤوليات إدارية في القطاع الخاص ولكنهم استوعبوا هذه الأفكار من مباح تغلب عليه ثقافة القطاع الخاص^(١٣) .

وقد يكون من المشوق إجراء بحث لتحديد مدى صمود توجهات إدارة القطاع الخاص في اقتصاد شيوعي ، مثال ذلك الذي بسود في الاتحاد السوفيتي . فمن الصعب جداً فصل هذا العامل من عناصر الحوافز الشخصية التي تستمر في ربط الفرد بالمنظمة حتى في نظام الاقتصاد المؤمم .

و لتوضيح المستند من إدارة الرعاية العامة في ولاية كاليفورنيا^(١٤) مثال جيد لبرنامج التي يساهب في المفهوم الخاص لكفاءة لمنظمة . لقد كانت مؤسسات ابولية وبلدية - على التوالي - متحمسة لفرض لعملاء لدين كانوا مسئولية لأحر لدرجة أنه ثبت أنه من المستحيل سياسياً في معظم بلديات الولاية تكوين مجلس طبي محايد يمرر حالات التوظيف المشكوك فيها .

٣ مركز الاهتمام . والعنصر الثالث في عملية الانحد هو مركز اهتمام الإداري بتلك القيم وتلك المجموعات التي تكاد تتأثر مباشرة بالبرنامج الإداري . فعندما توكل للإداري مهمة تعليم أصفال بيركلي فمن المحتمل أن يكون مدرّكاً بوضوح

(١٣) العديد من الأشخاص الذين قرروا المحاولة الأولى لهذه المقدمة تسألوا عن صحة وجود هذا التحول لسببكونية إدرة لقدع بحدس ، ولا يعرف الكاس أي دليل تجريبي يمكن أن يبرهن بالحسب أو لا يبرهن على وجود تحول كهذا . ويمكنه فقط القول إن مراض وجود ذلك بسو معقولاً بسببسة له وإن كلاً من هذا التحول واهمته إذا ما وجد سيكون أداه نافعة في الحب التجريبي

(١٤) انظر من ٢٨٠-٢٨٢ ، supra

لأثر أي اقتراح معين حول تعليمهم أكثر من تأثيرات الاقتراح غير المباشرة على صحتهم والعكس هو الصحيح كذلك . ولذلك فهو يرتبط بهدف المنظمة

ومن الواضح أن الاهتمام قد يضيق مدى لرؤية نسبت اختصار قيم معينة وينود معينة من المعرفة الجريبية مع استبعاد القيم الأخرى والمعرفة الأخرى والإمكانيات الأخرى . ولذلك فإن للانتماء أساس ثابت هي قصور علم النفس إيشير لوكية مشكلة الاختيار العقلاني .

ومن وجهه النظر هذه فإن الانتماء هو آلية مهمة لإنشاء بيئة الفرار . عندما يكون الانتماء خاصاً فإن ما ينتج من خلل بين القيم الاجتماعية والتنظيمية ينتج عن حسارة في الكفاءة الاجتماعية . ومن الناحية الأخرى فعند التصور السليم لهيكل المنظمة فإن عملية الانتماء تسمح بأن تتحكم الترتيبات التنظيمية العريضة في قرارات اشخص الذي يشارك في هيكل المنظمة . ولذلك فإنها تتبح للعقلانية البشرية أن تتخطى الحدود المفروضة من قبل الرؤية الصيقة للاهتمام (١٥) .

والمثال على تحديد طريقة تركيز الاهتمام في هيكل إداري من قبل وضعية الشخص في هيكل المنظمة - بدا عندما لعت انتباه الكاتب أثناء قيامه بدراسة إدارة الأنشطة الترفيهية في ملووكي . فالملاعب في تلك المدينة تم إنشاؤها من قبل قسم الملاعب السبع لورارة الأشغال لعامة ولكن الإشراف على الشاططات في الملاعب كان من قبل إدارة الإرشاد المدرسي . كما ل لهذه الإدارة صيانة الملاعب وساد بعض الاعتقاد بأن صيانة تلك الملاعب لم تكن كافية .

من المفهوم أن إدارة الإرشاد ووحته فجأة بالترامات مالية كبيرة سبب توسعتها للمرافق الرياضية ، ولذلك كان لابد لها من محاولة تقليل تكلفة الصيانة حتى لا تحول الاعتمادات من المناشط الإشرافية ، وكون أن العمل الإنشائي المحكر كان تجريبياً بدرجة عالية فقد نج عن ذلك تكاليف فاقت التوقعات الأصلية ، وبالمثل من معلوم كذلك أن قسم الملاعب الذي كان عمله إنشاء الملاعب يجب أن يأخذ في الاعتبار أن من الخطأ

(١٥) بطر الفصل ٧ ص ١١-١١١ . Karl Mannheim (op.cit. pp. 52 57,290) أكد نفس الفكرة .

الاقتصادي أن تكون صيانة هذه لمرافق ناقصة . فعلى سبيل المثال كان هناك خلاف حول مكان تنسيق الموقع في تصميم الملعب ، وقسم الملاعب قد ركز على أهمية التنسيق السليم في التأثير على توجيهات الجمهور نحو الملاعب . وقد أصر على أن يكون ذا قيمة في مظهر الحي .

وقد قضت إدارة الإرشاد السنوات العشر الأولى وهي تستخدم أفقر المنشآت الرياضية . فالملاعب كانت في معظم الحالات ساخنة ومعيرة دون أن يكون هناك تفكير في تنسيق موقعها . وخلال تلك التجربة التي دامت عشر سنوات ، فإن الإدارة قد تعلمت أن نجاح اللعب يعتمد أساساً على القيادة أكثر من اعتماده على المشاة الرياضية وتعمهم كل من إدارته أن الهدفين مرغوبان وإلى حد ما ضروريان في إدارة البرنامج الناجح . والسؤال ليس "ما هو" ، ولكن "كم التكلفة" . وما دام أن إدارته الإرشاد هي المسؤولة عن الاعتمادات فإن أعمال الصيانة قد عانت لدرجة ما (١٦) .

الانتماء والكفاية :

واحدة من أكثر نتائج الانتماء لوظيفي شيوعاً هي الإحفاق في إيجاد توازن بين التكاليف والقيم في عملية اتخاذ لقرار الإداري ، وإجاز البرنامج الإداري لأهداف التنظيم يمكن قياسها من منظور لكفاية (درجة تحقق الأهداف) أو لكفاءة (درجة تحقق الأهداف بالنسبة للموارد المتاحة) . ولاستعمال مثال - فإن كفاية برنامج الإنتاج الحربي تقاس من منظور حجم ومعدات القوات لمسحه في ميدان القتال وكفاءتها من حيث مقارنة الإنتاج الذي تحصل عليه فعلاً مع ما كان يمكن أن تحصل عليه بأفضل استخدام للموارد القومية . فقد اتضح أن للإنتاج الحربي الأمريكي درجة عالية من الكفاية ، وأما إذا كان كفاءاً أم لا فهذا مسألة أخرى .

وابجاه لإداري الذي يرتبط بهدف معين هو أن يقبس منظمته من حيث الكفاية بدلاً

(١٦) Herbert A. Simon, "administration of Public Recreational Facilities in Milwaukee", بحث غير منشور ، ١٩٣٥ ، ص ٣٨ .

من الكفاءة^(١٧) وهؤلاء الأشخاص لا يعتبرهون دائماً بأنه لا يوجد على الإطلاق أساس لإنشاء ما يسمى بمقاييس الخدمة لرغوب فيها أو بمقاييس الحد الأدنى من الخدمة لكافية لوظيفة معينة حتى تعرف تكلفة تلك الخدمة والموارد المتاحة لحويبه وما الاستقطاعات في الخدمات الأخرى أو هي المصروفات الأخرى اللازم إجراؤها لزيادة محصنات تلك الخدمة ، وليس هناك تقرير سوى يشتر دون أن يشمل على توصيات كالاتي

الوصية لرئيسية العاجلة جداً في ختام هذه السة المالية تتعلق بزيادة عدد الموظفين ، وهذه ضرورة بوجه خاص في قسم لحد الأدنى للأجور الذي زاد عمله بدرجة كبيرة ، وذلك منذ أن وضع قرار المحكمة العليا الشريع الخاص بالحد الأدنى للأجور موضع التنفيذ ، ولكثير من الولايات التي لا تزال في المرحل المبكرة في إدارة قانون الأجور سطع إلى ديون النساء ، لمساعدة هي لتنظم ، والحصول على بنات الأحر الصروري والأحر بالساعة ، وكل العمل الهام المتعلق بتوحيد وضع معدلات الأجور وممارسه تطبيقها وكذلك فإن لزيارات المتكررة للولايات والاجتماعات هي واشطط من قبل موظفي الولاية ضرورية وعيه يجب زيادة موظفي هذا القسم ، إذ انه غير قادر على إيفاء بكل لمتطلبات المقده على عاتقه^(١٨)

واشكوى الإدارية لعالية هي الميراثية غير كافية ، والآن بين اللون الأبيض في تمثله للكفاه واللون لاسود في عدم تمثله لسكفه ترعد ظلال الرمادي الذي يمثل درجات الكفاه ، بالإصافة لذت فإن رعات البشر لا يمكن إشباعها معابدة بالموارد الشريه ومن هذين لحقيقس يمكن أن نخلص أن المعيار الجوهرى للقرار الإداري

(١٧) بصرا لأنه كتب اشير الى ذلك في لفصل VI ، الاجتماعات كهذه عالميا ما توجد هي لإدارة لعامة أكثر من إدارة لمقولات المجاريه فإن المشكله سي يدور حوبا لبقاش في هذا لفصل هي أساساً (وليس كليا) مشكله الإدارة العامة .

U S Department of Labor, 25th Annual Report of the Secretary, Fiscal Year (١٨) Ended June 30, 1937, Washington Government Printing Office, 1937), p. 136

يجب أن يكون معيار كفاءة بدلاً من كفاءة . فهمه الإداري هي مضاعفه القيم الاجتماعية ذات الصلة بالموارد المحدودة (١٩) .

وإذا ما قامت عملية الانتماء الإداري إلى إعطاء وزن غير سليم للقيم الاجتماعية المعنية التي يهتم بها ، فمن الناحية النفسية لن يكون في موقف يجعله يتخذ قراراً مرضياً فيما يتعلق بكمية المبلغ الذي يجب أن يحصل له عمله أو فيما يتعلق بالمراتب النفسية لمطالبته من المال العام مقبولة لمطالبات الوحدات الأخرى المناهضة (٢٠) .

وإجراءات الموازنة هي أهم وسيلة لترجمته الوسائل المتعلقة بالكفاءة إلى أخرى متعلقة بالكفاءة . فالميرانية قبل كل شيء ، يجبر على دراسة مراعاة لكل المطالبات لمساندتها . ثانياً فإن موضوع الميرانية ينقل إلى أعلى مستوى في الهرم الإداري والقرارات المتعلقة بتخصص الاعتمادات تنقل إلى مرحلة معينة يتم فيها تقييم القيم المناهضة ، ولا يؤدي فيها الانتماء الوظيفي إلى وزن حاسم للقيم .

تعديل الانتماءات من خلال المنظمة :

قد يبدو أن المشكلة الرئيسية هي المنظمة الفعالة هي لتخصص وتقسيم الأعمال بطريقة تمكن من إسهام قوى الانتماءات النفسية في اتخاذ القرار الصحيح بدلاً من إعاقته .

(١٩) يجب عينا عدم اتيام بخطط العاكس ، وذلك بسحاذا اقرارات على ضوء الميرانية في الاقتصاد ، أي تقليص المقصودات بعض اسطر عن الخدمات . يبدو هذا الاعراض الرئيسية أن يودع السائر المفرط في موضع اسرارة وبحال إلى جهة بحكم أو وكدة ايمان كب يصح به مثل the British Machinery of Government Committee . لمزيد من المعلومات أنظر Great Britain Ministry of Reconstruction, Report of the Machinery of Government Committee, Cd 9230, London: H.M. Stationery Office, 1918, reprinted [1925], pp. 18-19 (عن الكاتب بتصرف)

(٢٠) إن أهمية المكان بالنسبة لسلوكية الرجل الإداري شيء مقبول حتى عند وضع الدوائر كمرر طبيعي بفكر المؤسسة للحصول على معلومات حول افكر المؤسسة انظر مثلاً Encyclopaedia Britannica, 11th Ed. (Vol. III, p. 609) (عن الكاتب بتصرف)

طرق التخصص :

الطريقة التي يتم بها تقسيم أعمال المنظمة سيكون لها تأثير كبير على الالتزام .
والتعيين الإداري للوظيفة سيكون مرضياً إلى حد .

(١) أن يكون الأعمال الداخلة في أداء الوظيفة مستقلة عن الأعمال الأخرى في المنظمة
(٢) أن تكون الآثار غير المباشرة للعمل التي لا يمكن قياسها في منظور أهداف الوظيفة غير موجودة .

(٣) من الممكن وضع هوات اتصاف تجلب للوحدة المسؤولة عن التنفيذ المعرفة الضرورية لتنفيذ العمل بنجاح .

كل تلك لعناصر الثلاثة هي مسائل فنية وخفيفة ، وهذا يعني أن أي محاولة لتصميم منظمة إدارية لتقوم بخدمة من خلال تحليل لعمل المؤسسة ، عن بعد داخل الأجزاء المكونة لها ينسم بالعم . ورغم ذلك فإن الجزء الأكبر من البحوث الإدارية كما تسمى ، والتي أجريت خلال الحقبة الأخيرة كانت بالصبط بهذه لصبيعة

تخصيص مهمة اتخاذ القرار :

إلى الحد الذي تؤدي فيه الانتماءات إلى تعديل القرارات فإن التخصيص الفعال لمهام اتخاذ القرار يجب أن يأخذ في الاعتبار تلك الانتماءات .

وإذا كان هذا التخصيص خاضعاً لمبدأ رئيسي فإن ذلك يقتضي أن أي قرار يجب أن يصل إلى نقطة بحيث يكون مديلاً ضرورياً لمسألة الكفاءة بدلاً من مسألة الكفاءة أي أنه من غير المعقول إسناد مهمة تقدير قيمة أهمية العمل المسند إلى إداري مقابل الأعمال الأخرى . فالشخص الوحيد الذي يستطيع الإفتراب بكفاءة من أهمية تلك الأعمال هو المسئول عن كليهما أو غير المسئول عن أي منهما

وهذا يفترض مسبقاً صحة أن الأشخاص يرتبطون بوحداتهم التنظيمية . ففي حين أننا قد أوضحنا أن هناك عدة عوامل تساعد في مثل هذا الانتماء لا يجب أن يفترض بأنه دئماً مكتمل أو متماسك . فالإدري الواحه بالاختلاف بين القيم الاجتماعية

في مدى الاهتمام هي العوامل التي تساعد في الانتماءات التصميمية الصيقة ، فإن أي محاولة لإضعاف هذه الانتماءات او تحويلها يجب أن تعدل نفس هذه العوامل ، فالولاء الكبير للمجموعة سيستج عدما يكون الولاء لتلك المجموعة مجرياً حتى ولو كان متناقضاً مع الولاء للمجموعة الصغرى . وكف أن الولاء لمجموعة الكبرى سينتج عندما يفهم في وصوح لتمييز بين طرق لتفكير في القضايا الخاص والعام . كما ينتج الولاء للمجموعة الكبرى عندما يفهم المواقف الإدارية في ضوء الكفاءة بدلاً من الكفاية

أنواع الانتماءات النفسية في القرار

هذه لنظرة تدل على أن التصنيف الجوهري للقرارات الإدارية قد يتم إعداده في ضوء العمليات الفكرية لمختلفة التي تسند لقرار . إن الحوص في هذا الموضوع قد يجربها بعيداً عن هذا لموضوع ولكن ملاحظات قليلة قد تساعد في التوضيح

شبير الملاحظة إلى أنه عندما يتم الاقتراب من المستويات العليا في المنظمات ، فإن مهام الإداري الداخلية (علاقته بمن هم دونه في المنظمة) تغل من حيث الأهمية بالسمعة إلى مهامه الخارجية (علاقاته بالأشخاص خارج المنظمة) . ودائماً ما يدمج جزءاً كبيراً من أعماله في 'ممار رؤساء' إدارات العلاقات العامة والترقيات . والعادات لذهنية التي تتسم بها الأدوار الإدارية على المستويات الدنيا والأعلى في المنظمة لا شك أنها تعكس اختلافات تقابل الاختلافات في المهام .

ففي المستويات الدنيا من الهرم لا يرى نجد إطار المرجعية الذي يتخذ فيه القرار محدداً بقدر كبير . فالعوامل المراد تقييمها سبق أن تم حصرها وكل ما يبقى هو تحديد قيمتها تحت الظروف المعطاة . وعلى المستويات لعلب من المنظمة فالمهمة ذات طابع فني وإبداعي . فوجب البحث عن قيم جديدة وتقدير وربها . كما أن إمكانية هياكل إدارية جديدة يجب أن تقوم وإطار مرجعية الذي يتخذ بموجب القرار يجب إنشاؤه .

وعى هذه لمستويات عليا فإن الاسماء السبمي قد يكون أكثر لسانج خطورة . ففي مستويات الدنيا نجد الانتماء فعلاً في جعل لنتائج الوسعه مؤثرة على موقف

الأفراد ، فهو أداة للتأكد من أن لقرارات ستتخذ بمسئولية ، ودون أن تكون شخصية كما تدخل ضمن اهتر ضده تقديرته غير معترف بها وغير متحقق منها .

ملخص :

في هذا الفصل قمنا بفحص عنصر متخصص ولكنه غير مهم من الناحية الجوهرية هي بيئة اقرار النفسية وهو بالحديد عنصر الاسماء والالتماء هو العملية التي يقوم بموجبها الفرد باستبدال أهدافه (الشخصية بأهداف المنظمة) (أهداف المنظمة أو أهداف المحافظة عليها) باعتبارها مؤشرات القيمة التي تحدد قراراته التنظيمية .

ومن خلال الانتماء فإن المجتمع المنظم يوفر على الفرد مشروع القيم الاجتماعية بدلاً من دواعيه الخاصة . ويصبح هيكل المنظمة مفيداً من الناحية الاجتماعية إلى الحد الذي تحقق فيه أنماط الانتماء التي يخلقها تقابلاً بين القيمة الاجتماعية وقيمة المنظمة .

إن أسس الانتماء النفسية عامضة ولكن يبدو أنها تنطوي على ثلاثة عناصر لاهتمام الشخصي بالنجاح المؤسسي . نقل فلسفة إدارة لقطاع الخاص إلى المؤسسات العامة والقيود على مساحة الاهتمام التي تمتع أكثر من مجال للقيم من الظهور .

إن الاهتمام والتأثير الرئيسي غير المرعوب فيه للانتماء كمن في أنه يحول دون اتخاذ الأشخاص في التنظيم للقرارات الصحيحة في الحالات التي تتطلب فيها مساحة القيم المفيدة التي يرتبط بها الوزن مقابل القيم الأخرى خارج تلك لمساحة . كما يجب أن يكون هيكل المنظمة مصمماً وأن تورع القرارات بداخله للتنقلين من انحياز القرار الذي قد يشأ بسبب ذلك . ويمكن ذكر تطبيقتين مهمين لتخفيف انحياز لانتماء فإن قرارات الميزانية يجب أن تتحد في نقطة في المنظمة ، بحيث ينظر لها من وجهة نظر الكفاءة بدلاً من الكفاية - أي عند النقطة التي تشرح فيها البدائل الحقيقيه للتكلفة والقيمة وبالمثل . فإن نجاح لتخصص لوظيفي سيعتمد حزيناً على غياب نتائج القيمة التي تقع خارج دائرة الانتماء الوظيفي . إذ إن وجود مثل هذه النتائج سيؤدي إلى انحيازات خطيرة في القرار .

وإذا كان الانتماء مقيداً إلى درجة كبيرة في جـس الاختيار غير شخصي في المنظمة وفرص المسؤولية الاجتماعية ، فقد يكون مُصرّاً بنفس القدر إذا ما لَوْن وشوْه القرارات التي تسبق إنشاء هيكل المنظمة نفسه . إن إنشاء المنظمات المفيدة اجتماعياً يتطلب تقديراً غير محاز لكل القيم الداخلة في ذلك . فمن المؤكد حدوث التأثير إذا ما كان حكم الشخص الذي يقوم بالتقييم معتمداً على انتمائه ، ولذلك فإن الولاء لقيم المنظمة والذي هو في الغالب جانب سلوكي مفيد في المنظمة قد يكون بالمقابل مضرّاً عندما يوجد في مجالات الإبداع والترقى أي عندما تعكس دوق الإداري في المستويات العليا في التنظيم الإداري .

تعليق على الفصل العاشر :

يناقش لفصل العاشر بشكل مقتضب الأسس النفسية للانتماءات التنظيمية . معرفتنا الحالية للسلوك التنظيمي تسمح لنا بعرض أقوى لهذه الحالة مع هو معروض في الفصل . فمن لجانب الإدراكي ربما يكون هناك تأكيد صئبل على حدود العقلانية في الفصل العاشر كتوضيح لتكوين الهدف الفرعي والولاء له ، وكنيجة لذلك فإن الاعتماد الشبه كلي لهذا الفصل على الفصل الخامس قد تم إحفاؤه . الجزء الأول من هذا التعليق سيسعى لمعالجة الموازنة .

وفي نفس الوقت نجد أن التحليل الجديد للأسس النفسية للإيثار ، في إطار الحواجز الفردية ، يظهر أن هناك صلة قوية بين الإيثار والولاء التنظيمي ، إضافة إلى أسباب أخرى تفترض أن الولاءات التنظيمية من الممكن أن تكون مستقلة عن المكاسب الشخصية المرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة . و لجزء الثاني من هذا التعليق سيدقش الرباط بين الإيثار والولاء التنظيمي .

الأسس الإدراكية للانتماء (٢٢) :

يمكن وصف المقومات الإدراكية لآلية الانتماء التي نوقشت في الفصل العاشر كما يلي

(٢٢) هذا الجزء الذي تم كتابته بالتعاون مع De Witt C Dearborn امتس بتعبير طفيف من Sociometry (١٩٥٨) وتمت إعادة طبعته بعد الإذن بذلك . 21:140-144

١ - كما رأينا في الفصل التاسع ، نجد أن الأهداف الرفيعة ، المستوى عالياً ما توفر إرشاداً قليلاً للعمل لأن من الصعب قياس إنجازها ويصعب قياس تأثيرات الأعمال الملموسة عليها . الأهداف العريضة (مثل الربح على المدى الطويل أو الرعاية العامة وهلم جرا) ليست عملية ولا توفر القاسم المشترك الذي نوقش في الفصل التاسع باعتباره جوهرياً في الاختيار الكفء بين البدائل .

٢ - وكنيتيجة لذلك فإن القرارات تتجه كي تتخذ من منظور الأهداف ذات المستوى الرفيع والعملية - أي الأهداف الأكثر عمومية وخاصة تلك التي يمكن أن تنسب إليها نشاطات محددة بطريقة محددة وتلك الأهداف التي توفر بعض الأساس لتقييم الإنجاز . الأهداف العملية توفر النواة التي يتبلور حولها النموذج العالمي المبسط لاتخاذ القرارات . فمتخذوا القرار يميلون للأخذ في اعتبارهم تلك المسائل التي هي مرتبطة مباشرة وبشكل معقول بتلك الأهداف ويسقطون أو يهملون الجوانب الأخرى .

٣ - هذه الأهداف الفرعية لا تتسبب في قيام متخذى القرار بالاهتمام بالانتقاء من سناتهم ، ولكن الهياكل الإدارية وقنوات الاتصال التي ينشئونها لتحقيق هذه الأهداف تعرضهم إلى أنواع خاصة من المعلومات ، ويخفى عنهم أخرى . فرغم المعلومات المتقاة التي تصلهم ، فهي معقدة لأنها محملة حزئياً وبشكل غير مكتمل .

والنتيجة المهمة لهذه لأوضاع التي تجعل التصور انتقائياً جداً ، هي أن متخذى القرار يحصلون على تمثيل للموقف الذي يعملون فيه والذي يركز على الأهداف العملية ويعسرهما من منظور المعلومات الجزئية جداً التي يتم الاهتمام بها . وبهذه الطريقة فإن متخذى القرار في وحدة منظمة يمكنهم أن يرتبطوا بقوة بمجموعه من الأهداف ووجهة نظر عالمية قد تكون مختلفة جداً عن وجهات نظر الأعضاء في وحدات أخرى في نفس المنظمة .

هذه الظواهر غالباً ما تكون ظاهرة في تعليقات (أو طرائف) التنفيذيين والمراقبين للمنظمات ، لكن تواهرت أدلة بسيطة من نوع منتظم حول تدعيم صحة تلك الظواهر . إن غرض هذا الجزء (من هذا التطبيق) هو إيجاد مثل هذه الأدلة .

الاقتراح الذي نحن بصدده لا يختص بالمنظمة فقط فهو بساطة تطبيق لظواهر المنظمة بعمومية رئيسية في أي نوصيح للتصور الانتقائي إذا ما تعرض اشخص لمثير معقد ، فهو يرى فيه ما هو مستعد لتصوره ، فكلما كان لمثير أكثر تعقيداً وعموضاً ، كان التصور محدداً من قبل التصور داخل الشخص ، وأقل تحديداً من قبل ما أتى المحرك (٢٣) .

دلائل على الية الإدراك والمعرفة في الانتماء :

اليات التحفيز والإدارك تتداخل في عملية الاسماء ، وقد يكون من الفائدة تقدير إسهاماتهم النسبية . وقد نفترض إما .

(١) اهتماماً انتقائياً لجزء من المحرك الخارجي يعكس إهمالاً مقصوداً لما تبقى من المثير كونه لا يتعلق بأهداف ودوافع الشخص .

(٢) أو الاهتمام الانتقائي هو استجابه مكتبه نابعه من تعرض تاريخي قديم لمعلومات معينة وفي هذه الحالة الأخيرة قد نجد أنفسنا أسا لا رلقا نحد صعوبة كبيرة في تحديد أي نوعيات من المعلومات سوف يتم تعلمها لكن بخلقد لأي موقف مجرد من أي حافز للانتقاء ، يجب أن نكون قادرين على فصل الآلية الثابتة عن الأولى . الموقف الذي حصننا منه على دالتنا يعي بالشرط ومن هناك فإن بياناتنا توفر الدليل لجعل العمليات الانتقائية داخلية .

التجربة :

طلب من مجموعة مكونة من ٢٢ تنفيذياً ، جميعهم موظفون في مؤسسة صناعية كبرى ومسجلون في برنامج تدريبي تعيدى ترعاه لشركة - قراءة حالة قياسية مستخدمه بشكل و سع في التدريب على سياسات الأعمال في مدارس إدارة الأعمال . والحالة كما هي متمثلة في شركة كاستينغو للفولاذ وصفت لمنظمه وأنشطه شركة متوسطة الحجم متخصصة في صناعة الأنابيب الفولاذية الصلبة اعتدراً من نهاية

(٢٣) J. S. Burner, "On Perceptual Readiness," Psychological Review, 64 123-152 (1957)

الحرب العالمية الثانية . والحالة مكتوبة من ١٠,٠٠٠ كلمة تحتوي على ثروة من المواد لوصفية حول الشركة وصناعاتها والباريح الحديث لكليهما (حتى سنة ١٩٤٥) ولكن بتقويم ضعيف . لقد كتبت قصداً لتحمل بين صيانتها حقائق ملموسة وتترك بقدر الإمكان عنه لتفسير للقارئ .

عندما حصر التنقيديون في إحدى الحلقات ادراسية لمناقشة لحالة . طلب منهم لمدرّس قبل البداية في النقاش كتابة مقتطف قصير عما يعتبرونه أهم مشكلة تصادف شركة كاستينغو الفولاذ . هذه المشكلة يجب أن يعالجها رئيس الشركة الجديد أولاً وقد كل شيء . وقبل هذه الحلقة سبق للمجموعة أن ناقشت قضايا أخرى مع تدكيرهم من وقت لآخر من طرف المدرّس على أن عليهم افتراض دور التنفيذي الأعلى للشركة عند التصدي لمشاكلها .

لقد كانت مجموعة لتنفيذ منحناسة سبباً من حيث الرتبة الوظيفية ، وقد تم اخبارهم ربما من ثلاثة مستويات من الهيكل لإداري للشركة . وقد كانوا في مستوى عادة ما يسمى الإدارة الوسطى يمتلكون وظائف مثل مشرف إدارة أحد الأقسام في مصنع كبير ، مدير إنتاج مسؤول عن الربحية التي تحققها واحدة من عشرة مجموعات الإنتاجية التي تصنعها الشركة ، وفيردائي أعمال لمصنع كبير ومن حيث الانتماء للإدارة فإن هؤلاء يصنفون في أربع مجموعات

أقسام المبيعات (٦) خمسة مديرو إنتاج أو مساعده مديري إنتاج ، ومشرف مبيعات ميداني واحد .

الإنتاج (٥) ثلاثة مشرفو إدارات ، ومساعد مدير مصنع واحد ، ومهندس إنشاء واحد .

الحسابات (٤) . مساعد رئيس حسابات ، وثلاثة مشرفو حسابات لقسم الميزانية وإدارتين في مصنع .

وظائف متنوعة (٨) عضون من الإدارة لقابومية ، واثان في البحوث والتطوير ، وواحد من كل من العلاقات العامة والعلاقات الصناعية والطبية والمشتريات .

البيانات :

نظراً لأن البيانات التي كتبها هؤلاء التنفيذيون موجرة نسبياً ، فقد أعيد نسخها بالكامل في ملحق هذا الفصل . وقد أخبرنا أفراسييبا بحدود ما إذا كانت هناك علاقة مهمة بين المشكلة الأكثر أهمية المذكورة والالتزام للإدارة من قبل . لشخص الذي ذكر المشكلة . في حالات التنفيذيين الذين أوردوا أكثر من مشكلة ، فقد قمنا بإعداد كل المشكلات التي رصدوها . وقد قارنا :

(١) التنفيذيين الذين ذكروا "المبيعات" أو "التسويق" أو "التوزيع" مع أولئك الذين لم يذكروا هذه الأشياء .

(٢) التنفيذيين الذين ذكروا "توضيح التنظيم" أو ما يعادل ذلك مع أولئك الذين لم يذكروا هذه الأشياء .

(٣) التنفيذيين الذين ذكروا "العلاقات الإنسانية" ، "علاقات الموظفين" أو "عمل الفريق" مع أولئك الذين لم يذكروا هذه الأشياء . والاستنتاجات ملخصة في الجدول (١)

الفرق بين نسب تنفيذيي المبيعات (٨٣ /) والتنفيذيين الآخرين (٢٩ /) الذين ذكروا المبيعات كأنهم مشكلة مهم على مستوى الدلالة الإحصائية بنسبة (٥ /) . ثلاثة من خمسة من غير تنفيذيي المبيعات الذين ذكروا المبيعات كانوا في إدارة المحاسبة وكل هؤلاء كانوا في وظائف تنطوي على تحليل ربحية المنتج . هذا العمل المحاسبي كان في الحقيقة يتلقى تأكيداً كبيراً في الشركة في وقت مناقشة الحالة . وتنفيذيي الحسابات كانت لهم اتصالات كثيرة ولصيقة بمديري الإنتاج في إدارة المبيعات . وإذا ما جمعنا بين تنفيذيي المبيعات والحسابات ، نجد أن ٨ من ١٠ من بين هؤلاء ذكروا المبيعات كأنهم مشكلة . في حين أن ٢ فقط من ١٣ تنفيذياً المتبقين ذكروا نفس الشيء .

تم ذكر مشكلات المنظمة (أكثر من تسويق المنظمة) بواسطة أربعة من بين خمسة تنفيذيين إنتاج . وتنفيذيين اثنين من البحث والتطوير ، وطبيب المصنع ، ولكن لم يذكر ذلك بواسطة تنفيذيي المبيعات ولا أي تنفيذي محاسبة . الفرق بين نسبة تنفيذيي الإنتاج (٨٠ /) والتنفيذيين الآخرين (٢٢ /) مهم أيضاً على مستوى نسبة الـ (٥ /) . يبين لنا تفحص حالة شركة كاستنغو أن المسألة الرئيسية التي تمت مناقشتها في تلك

الحالة والتي ترتبط بالتصنيع هي مشكلة التحديد الضعيف للعلاقات بين مدير المصنع ، عالم المعادن ، ورئيس الشركة . إن وجود عالم المعادن في الموقف قد يساعد على تفسير حساسية تنفيذي ليحث والتطوير (كلاهما كانا مهتمين بعلم المعادن) في منطقة المشكلة هذه بالذات .

من السهل أن نتصور لماذا العلاقات العامة ، العلاقات الصناعية ، والتنفيذيون الطبيون كان ينبغي أن يذكروا جانباً من لعلاقات الإنسانية ؟ ولماذا كان ينبغي على واحد من اثنين من تنفيذيي الدائرة الشرعية أن يذكر مجلس الإدارة ؟

الجدول (١) آراء قسم التحكيم حول أهم المشكلات

عدد من أشاروا إلى				
القسم	العدد الإجمالي للتنفيذيين	المبيعات	يوضح المخطط	العلاقات البشرية
المبيعات	٦	٥	١	
الإنتاج	٥	١	٤	.
الحاسبة	٤	٣	.	.
موضوعات متنوعة	٨	١	٢	٣
المجموع	٢٣	١٠	٨	٣

الخلاصة :

لقد قدمنا بيانات حول الملاحظات الانتهازية للتنفيذيين لصناعيين المعروضة للدليل المادي ، والتي تساند الافتراضية أن كل تنفيذي سيرى تلك الجوانب الموقفية التي تربط بشكل محدد بنشاطات وأهداف إدارته . ومادام أن الموقف قد حُفَز التنفيذيين للنظر في المشكلة من وجهه نظر على مستوى الشركة بدلاً من الإدارة ، فإن البيانات تشير إلى أن معايير الانتقاء قد أصبحت داخلية . وأخيراً فإن طريقة الحصول على البيانات التي استخدمناها تحمل وعداً كافياً كوسيلة عاكسة لاتجاهات وملاحظات التنفيذيين .

نجاوب المسؤولين التنفيذيين وردود أفعالهم

للتفذي	المبيعات
٤	الحاجة الواضحة للمعرفة المباشرة للمبيعات المتوقعة ، الحاجة الواضحة للاستفادة من الطاقه التكنولوجيه المتوافرة واثارها الإيجابية لتحقيق السوق الكبرى والأسعار العليا الحاجة لإيجابية إلى لسوق ولأسعار ، الحاجة المحة لبيانات الأقسام وتكاليف التشغيل عامة .
٥	كيفية تنصم الشركة بشكل أفضل بحيث يكون قادرة على الاستفادة من السوق الاقتصادية المتخصصة المتاحة .
٦	تعيين مدير الإساج لمطلع على الأعمال التجارية ، وتحليل لسوق الاقتصادية وتوسعة افق سوق البلاستيك .
١٢	تطوير إدارة المبيعات بحيث تشمل قسم بحوث لتسويق كذت .
٢٠	قصور التنظيم هي تحطيط أفاق التصنيع هي سره ما بعد الحرب والعلب عليها وحل مشكلات المبيعات .
٢٥	تعيين الرئيس للمديرين التنفيذيين المسؤولين .
	الإنتاج
١	السياسة المتعلقة بتوزيع الإنتاج وضرورة مراجعة هذه السياسة مع التكد شكل خاص على العملاء ابجد والاهتمام بالقدامى كذلك
١٥	اقصود في وضع خطوط حاسمة هي إطار المسئولية
١٦	تحديد المدير المسئول واختياره وتعميم هذه المعلومات ونشرها على المشرقين الآخرين .
١٨	مراجعة أعمال المنظمة . لماذا كل هذه التغيرات لصاربه في عدد كبير من المكاتب كنعمال الرئيس مثلاً .

التنفيذ	المبيعات
٢٤	غياب هذه السياسة - يجب مناقشتها ومتابعة العمل لحين اوصول إلى الحل المقبول من قبل أكبر مسئول في الشركة .
	المحاسبة
٧	المعايير المتقدمة حتى الآن وعلاقتها بالحوافز .
٩	مستقبل الشركة والقدرة على تسويق المنتجات المواصفات الإنتاجية - نمو أو تقليص نسبة التقاعد .
١٠	المشكلات المتعلقة بالتوزيع ليس بالضرورة المشكلات الحالية للتوزيع ، ولكن تلك المشكلات التي سنبهرز في المستقبل القريب - خاصة في أقسام البلاستيك وما شابه ذلك .
١١	إعادة تنظيم الشركة بشكل يحافظ على الأسواق الحالية ويفتح أفاقاً وأسواقاً جديدة في القريب العاجل .
	شئون أخرى :
٣	نصنع (بصفة قانونية) منتج واحد بحيث يكون (أ) منافساً لجهات تصنع أخرى أكثر التي تتوافر على مؤهلات أكبر لتنافس : (ب) ويكون قادراً على جعل منتج آخر مشابه له يفقد معظم أسواقه .
١٤	مجلس الإدارة (قانوني) .
٨	(العلاقات العامة) مناقشة شئون وعلاقات الموصفين وخاصة لعلاقات بين الشركة والائحاد .
١٧	(العلاقات الصناعية) هل بإمكاننا الجمع بين أقسام مختلفة من أجل إيجاد فريق موحد في الاتصالات والتعاون ؟
١٩	إعادة التنظيم (الصحي) للبيئة المشتركة ، خطوط السلطة والعبادة ، والعلاقات الشخصية .

التفنيذ	المبيعات
٢١	(المشتريات) حب علينا أن نبدأ في استكثير في .عادة تنظيم اقتصادنا في زمن السلم .
٢٢	(دائرة الأبحاث والتطوير) التحكم المفرط من قبل الرئيس نفسه .
٢٣	(دائرة الأبحاث والتطوير) لا توجد منظمة رسمية بمهام محددة .

ملاحظة : الأرقام تشير إلى عبد المندوبين

الإيثار في السلوك التنظيمي^(٢٤) :

نظرية التصور المعاصرة قد حذرتنا من أن نعزى الدواعي الإيثارية للناس . في النماذج القياسية للاختبار الطبيعي نجد أن الشباب اللطيف عموما غير ملائمين لهذا النموذج ولا يتكاثرون بنفس السرعة التي يتكاثر بها إخوانهم الأكثر أنانية . وقد استخدم هذا النقاش لملء وظيفة المنفعة بأهداف اقتصادية شخصية وأنانية ولكن الحجة غير صحيحة . إن نماذج الاختيار (أو الانتقاء) الطبيعي التي تأخذ في الحسبان العقلانية المحدودة توفر في الحقيقة دعماً قوياً لفكرة أن معظم الناس يحفظون بدرجة قوية من قبل الولاء التنظيمي ، حتى عندما لا يتوقعون مكافآت "أمانية" من ذلك الولاء .

كيف يبقى الاختيار الطبيعي على الإيثار ؟

أولاً ، إن الاختيار الطبيعي يزيد الملاسة ، وعددة المساعدين للمنافس الناجح . لكن في المجتمعات الحديثة فإن الحصول على الثروة أو المكافآت الأمانية الأخرى لا ترتبط

(٢٤) هذا الجزء مسمى على H. A. Simon , "A Mechanism for Social Selection and Successful Altruism," Science, 250: 1665-1668 (1990), and "Organizations and Markets," Journal of Economic Perspectives, vol. 5, no. 2, 25-44 (Spring 1991). سجد الفارئ في المقالة الأولى حزنات تقية لنموذج الإيثار ، وفي الأخير مناقشة حول تضمين الإيثار للولاء التنظيمي .

مباشرة بنسبة المساندين . ولكن دعنا نتنازل عن هذه النقطة وبفترض أن الحصول على الأهداف التي عادة ما توصف على أنها أنانية يسهم في الملاحة التطورية .

ونأتى إذن إلى النقطة الثانية: كل إنسان يعتمد في بقائه على المجتمع لواسع والمباشر المحيط به . إن البشر ليسوا بذرات أو خلايا مستقلة لا ضابط لها . فالمجتمع يقدم الحطة اللازمة لنا التي نعيش في ظلها ونفصح . والأسر وبقية المجتمع يوفران الغذاء والمأوى والسلامة أثناء مرحلتى الطفولة والشباب ثم المعرفة والمهارات للممارسات في الكبر . فيما بعد يمكن للمجتمع أن تكون له ردود فعل إلى نشاطات الشخص عند كل مرحلة في حياته إما أن تسهلها أو تعوقها بشكل حاد . وللمجتمع قدرات هائلة ليزيد أو يقص من ملاحة الشخص التطورية .

ما أنواع السمات التي تسهم في ملاحة هذا المخلوق الذي يعتمد على غيره اجتماعياً بالإضافة إلى سمات لقوة الشخصية والذكاء؟ واحدة من مثل هذه السمات أو السمات مجتمعة قد يمكن تسميتها بالانقياد . يميل الأشخاص المنقادون إلى نكيف سلوكهم لأعراف وضغوط المجتمع . "الانقياد" يحمل ربما معنى السلبية ، ولكنى لا أجد مصطلحاً أحسن من ذلك .

الاختلاف هنا ليس أن الناس منقادون كلياً ، ولا لكونهم أنانيين كلياً ، ولكن الانسجام يدعو إلى تحاوب محدد ورئيسي لكل تأثير اجتماعي . في بعض المجالات نجد أن هذا النجاوب يتطلب وجود الحواجز للتعم أو التقليد ، وفي مجالات أخرى يتطلب الرعية في الطاعة والامثال . ومن منطلق ارتقائي نجد حصول الشخص على مقاييس لا يستهان بها من الانقياد لا تعنى الإيثار لديه بل تنوير أنانيته .

تبعاً لنظرية الارتقاء فإن الانقياد يجب أن يسهم ، بمستوى متوسط ، في ملاحة الفرد المتوافر فيه للبقاء كنوع من التهديد . وبالرغم من ذلك فإن هذا بالتالي قد يقود إلى سلوك أناني مؤذٍ في حالات خاصة وذلك كنتيجة للتأثيرات الاجتماعية . وهكذا فإن الأشخاص المنقادين يمكن أن يكونوا أحسن من غيرهم فيما يتعلق بكسب العيش ، لكن ولاهم لأوطانهم قد يقودهم إلى التضحية بأرواحهم في أثناء الحروب . بمجرد وجود الانقياد فإن المجتمع سيستغله عن طريق تدريس القيم المفيدة للمجتمع لكنها

مثيرة فعلاً دل عليه الشخص الذي يقبها "ي" لقيم التي تسهم في ملاءمة المجتمع لا يفرد الشرط الوحيد هو أن يكون الشخص متقاداً على مستوى التوازن أو المتوسط ، أكثر ملاءمة من الشخص غير المتقاد .

دعى أسعيرين بماده الجبر لموضيح هذه الحجج والمقولات بعرض الوصول إلى الصحة المنطقية والفعالية الصحية ، دعنا نسمى K متوسط عدد زيادة الأفراد وتأثيرهم في غياب الانقياد أو التكيف الاجتماعي . ونسمى D الريادة لإجماليه في الشئ، سبب لانقياد "و" C تكلفه هذه لمزايا على الشخص لنقاد في خضم نشوء السلوك الإشاري لمسحح احصاء ، و P النسبة المئوية للأشخاص المتقدين وهم بالنالي إيثاريين "و" b عدد ، بالاشئين المضاهين إلى سبة السكان عن طريق السلوك الإثاري لشخص . وهكذا فإنه من السهل أن ترى أن الفرق بين التلاؤم النهائي للأشخاص الإثاريين وغير الإثاريين (لأشخاص غير المنقادين) على حد سواء ، سيعادل $d - c$ ، وهكذا شرط أن يكون d اكبر من c ، فإن الإثاريين سيكونون أكثر تلاؤماً من غير الإثاريين . نصف إلى ذلك فإن المجتمع سيمو سرعة كلما كانت نسبة الإثاريين أكثر ، وكلما كنب الزيادة في متوسط الملاءمة في المجتمع تتمثل في المعادلة التالية $p(d-c+b)$.

العديد من الدلائل التجريبية تبين على أن معظم البشر لديهم أداة قياس للانقياد لا يستهين بها . والغرض من النقاش الذي نحن بصدد هو إظهار أن هذا الانقياد والإيثار الذين تستحثهما ثابتين (ومتشبهين) إجمالاً مع ستقاء الشخص الملائم . وبالفعل بموجب النقاش الذي قدمناه فإن الانتقاء الطبيعي ينتج بقوة ظهور الانقياد والإيثار بين الحيوانات الاجتماعية .

الإيثار وتحديد الانتماء :

إحدى فوائد لانقياد لتعريف استمرارية وملاءمة نظام اجتماعي أو منظمة أو غيرها ، تتمثل في عرس الإحساس بالانتماء والولاء لمجموعة في نفوس الأفراد . هذه الحوافر تستند إلى التمييز بين "نحن" و"هم" الإحساس بالانتماء إلى "نحن" والتي قد تمثل عائلة أو شركة أو مدينة أو أمة أو فريق البيسبول المحلي ، بحيث يسمح

للأفراد بالتمتع بإرضاء لوظيفي من خلال نجاح المجموعة التي تم انضمامها وبهذه الطريقة يصبح الانتماء التنظيمي (أو الهوية التنظيمية) حافزاً بحد ذاته والذي يوجد جنباً إلى جنب مع المكافآت المادية والحوافز وعصر الإدراك كما تمت مناقشته لسببى للموظفين لعمل بشكل أكثر نشاطاً (أو ديناميكية) لتحقيق الأهداف التنظيمية

ولإنرا أن الاحتميار الطبيعي يوعر لنا اقاعدة المتبنة للانتماءات ، المستحثة اجتماعياً ، لمجموعات ، ولا تمثل بحد ذاتها أحكاماً معنوية أو أخلاقية حول الرغبة في تحقيق ذلك الانتماء . كما أننا نحن جميعاً على الاطلاع الكامل على صراعات المجموعات المدمرة من جراء الانتماء الوطنى أو الدينى أو العرقى والتي استحثت البشرية فى مناسبات لا تحصى هى كثير من ملدان العالم سواء هى الماضى أو فى الحاضر . إن اهتمام الحالى لا ينصب على تقييم ، من شرح أنعاد الولاء للمجموعة والدور الهام الذى يلعبه (سواء كان إيجابياً أو سلبياً) فى رفى فعالية المنظمات

الفصل الحادى عشر

تحليل المنظمة

حان الآن الأوان الآن لربط خيوط ما دار من نقاش مع بعضها البعض لمعرفة ما إذا كان ذلك النسيج سيؤدي إلى نمط إداري لتنظيم . وقد يرغب القارئ أولاً في استعراض الفصل الأول الذي يوفر بعضاً من أسطره لعامة الموضوع التي تناولها لنقاش لحد الآن .

وفي هذا الفصل ، كما هي الفصول الأخرى ، لن نجرى أى محاولة لتقديم النصح حول لكيفية التي يجب أن تبني عليها المنظمات أو سنبذل وقد سبق تنبيه القارئ من قبل أن هذا الكتاب يتعلق بتحصيل المنظمة ولا يحاول وضع لوصفات العلاجية لأعراض التنظيم . مجاله هو دراسة حيوية لتنظيم أكثر من العلاج . وادعوه الوحيد بالإسهام في حل المشكلات العملية للإدارة هو أن الممارسة الصعبة المحصنة لا يمكن أن تبني إلا على المعرفة الشاملة لحيوية التنظيم . وستكون أى وصفات علاجية للممارسة الإدارية بمحض الصدفة فقط وفقاً للفرض الرئيسي من الوصف و التحليل .

الفكرة الرئيسية التي يركز حولها هذا التحليل هي أن سلوك التنظيم هو شبكة معقدة للقرارات الإجرائية الهادفة للتأثير على سلوك الأجهزة التنفيذية ، أي أولئك الذين يقومون بالعمل "المحدد" الفعلي داخل التنظيم . لهذا يجب البحث عن تحليل المنظمة على ضوء توزيع وإيلاء مهام اتخاذ القرار . فيزيولوجيا المنظمة هذه ، يجب البحث عنها في العمليات التي من خلالها تؤثر المنظمة في قرارات كل واحد من أعضائها . وذلك بمنح هذه القرارات مقدماتها .

عملية القرار المركب ،

بديهيًا أن كل القرارات التي تتخذها المنظمة تقريبًا ، ليست من صنع فرد واحد . ورغم أن المسؤولية النهائية لهذا القرار أو ذلك راجعه إلى شخص محدد ، فسيجد عند دراسة الطريقة التي تم بها اتخاذ ذلك القرار ، أنه بالإمكان تتبع عناصره التركيبية من خلال قنوات لاتصال الرسمية وغير الرسمية إلى العديد من الأفراد الذين أسهموا في بناء مقدماته . وبمجرد أن يتم لكشف عن مجمل هذه عناصر فقد يتبين أن مساهمة الشخص الذي اتخذ القرار الرسمي كانت مساهمة ضئيلة فعلاً^(١)

(١) ادس لسيد دربارد بحده في مرسلاته لي حول مصطلح القرار المركب وكذلك مثاله الجدير بالذكر هنا حول القرار المركب . ويمكن للقارئ أن يعي بتمثله مشابهه من منظمته الخاصة أو مقر عمله .

يمكننا مشاهدة أمين المال لشركة ما ، وهو يضع مضاعه على عقد ينص على اقتراض قدر من المال لتمويل مشروع معين ، فهو معوض بالطبع لاتخاذ هذا القرار باسم الشركة ، ومن إلزامها به . ولكن ما المراحل التمهيديّة لهذا القرار ؟ ربما المهندس الرئيس (الذي يتحرك طبقاً تبعاً للمعلومات والتحليل التي تبلغه عن طريق الرؤوسين) يقرر أنه من أجل السير السليم لنظام بقى يستلزم إقامة بنية خاصة قامت بتصميمها مصلحته وهدرت تكلفتها بـ ٥٠٠ ألف دولار . والمدير لعام لدى أبلعه المهندس بمشروعه لم يعترض على الاصرار من الوجهة التقنية . ولكنه يشك في قيمته الكافية لتفسير إيفاق كبير مثل ما هو مطلوب ، ولكن قل أن يفرض قراره ، يستشير الرئيس أو بعض أعضاء مجلس الإدارة ، ويرى هل يقبلون المصادقة على رهاى استثمار جاننى ، ويسألهم عن إمكانيات التمويل وأجله . ونتيجة لذلك ، يؤخذ القرار لطلب مراجعة الاقتراح وخصاره ، ويعاد تصميم الاقتراح فى قسم الهندسة بشكل يقلص تكلفة المشروع إلى ٤٠٠ ألف دولار . هكذا يتم تحرير اشروع رسمياً بعد مصادقة المهندس الرئيس ومختلف المسؤولين ، ويعدم إلى مجلس الإدارة . والأسئلة التي تطرح انذاك هي هل يجب المصادقة على اشروع ؟ وكيف يجب تمويله ؟ لقد صادق مجلس الإدارة على المشروع ، ولكنه يقترح ، تفادياً لاحتمال خطأ فى التقدير ، أن يعمل المقابلة على افتراض ٤٥٠ ألف دولار ، حتى لا نجد نفسها فى وضعية مالية محرجة ، إذا ما تجاوزت التكلفة ٤٠٠ ألف دولار . وبعد منافشات طويلة ، تقرر الشركة تمويل المشروع عن طريق قرض بنسبة فائدة لا تتجاوز مقداراً معيناً ، على أن يتم الحصول عليه تفضيلاً من الشركة X ، وفى نفس الوقت يعطى مجلس الإدارة لمسؤولى الضوء الأخضر للبدء فى المشروع . لكن الشركة X تعلن عدم اهتمامها بالاقتراح الخاص بمعدل الفائدة المشار إليها ، وبعد دراسة النصاميم يعبر أن الحوائج لتقنية يجب مراجعتها . فتتم إعادة القضية بنفس الطريقة من جديد ، وهكذا دواليك .

وفى نهاية المطاف ، فالمسؤول كونه المفاوض النهائى أو الموقع على العقد ، ورغم أنه فى ظاهر الأمر يبدو أنه يحسم على الأقل فى القصدى الجوهرية ، يتقصر دوره إلى مجرد منفذ . فالقرارات الأساسية لم تتخذ من مجلس الإدارة ، ولا من عضو إدارى ،

ولم تتخذ رسمياً من أى مجموعة ، إنها فى نفس الوقت ثمرة تفاعل سلسلة من القرارات المنخدة من طرف أفراد ولجان ومجالس إدارة . من المحتمل جداً ألا يطع أحد على مجمل القرارات الفاعلة فى العمليه ، 'و ألا يعرف كل المسئولين عن أخذها ، أو ألا يفهم بوصوح الدفاعل الذى غيرها خلال مدة من الزمن فى هذا الاتجاه أو ذات . ذلك القرار الذى يكون على وجه التفريب د نمأ عملية مركبة بهذا الشكل سوف يتم توضيحها بشكل تفصيلى فى جزء لاحق من هذا الفصل المخصص لعملية التخطيط .

من وجهة نظر العملية ، فإنه من المعيد رؤية القرار المركب من وجهة نظر الشخص الآخذ للقرار ، من أجل الوقوف على

(أ) حرية التصرف المتروكة له حقيقة ،

(ب) الطرق التى تلجأ لها لمطمة للتأثير على مقدمات القرار التى يختارها

درجات التأثير:

يتم ممارسة التأثير فى أكمل صوره حينما ينحكم لقرار الصادر عن شخص واحد فى كل ناحية من سلوك شخص آخر . فالجندى الذى يمر فى استعراض عسكري لا يسمح له بحرية التصرف إطلاقاً . فمظهره بل كل خطوة من خطواته بكل مقاييسها محددة من صرف السلطة العليا . وقد ورد أن فريدريك لعظيم Fredrick the Great وحد هيئة جنوده لائقة جداً وهو يحضر عرضاً عسكرياً ، ولم يرَ إلا عيباً واحداً فيهم ، وهو أنهم 'يتنفسون' ، وشكا من ذلك ، ويمكن تقديم القليل من الأمثلة الأخرى - رعم هذا - عن ممارسة التأثير فى صور غير محدودة .

فعالياً ما يفرض التأثير حدوداً جزئية فقط على تطبيق حرية التصرف . يمكننا أن نحدد للمؤوس ما يفعله ولكن مع ترك مجال حول كيفية القيام بذلك و'الكيفية' هى بالطبع مسألة درجة ، ويمكن تحديدها فى إطار وسع أو ضيق . إن الميثاق الذى يحدد بعبارات عامة وظيفه هيئة رجال الإطفاء ، يعطى مرونة لدى الحرية الممنوحة لرئيس هذه الهيئة أكثر مما تحدده لرحل الإطفاء أوامر القنصان فى موقع الكرة .

يجب أن يقر التحليل الواقعى للتأثير بصورة عامة ، وعلى السلطة بصورة خاصة ،

بإمكان ممارسة التأثير حسب كل درجات الخصوصيات . لنحدد سعة التأثير أو سلطة إمارسين في حالة واقعية كيفما كن نوعها ، فمن الضروري تفكيك قرارات المرؤوس إلى مكوناتها . وبعد ذلك تحديد أي منها محدد من طرف الرئيس ومن منها قد ترك تحت حرية المرؤوس .

لقد تم التوضيح في الفصل لثالث أن قراراً عقلياً يمكن اعتباره كخلاصة بم التوصل إله من مقدمات ذات نوعين مختلفين : المقدمات الأخلاقية والمقدمات الواقعية . هدا م وجدت مجموعة من المقدمات لأخلاقية وواقعية فلا يوجد إقرار واحد مطابق لمبدأ العقلية . أي ، بوجود نظام من القيم ، ومجموعة محدده من البدائل ، هناك خير واحد أفضل من الخيارات الأخرى .

ولهذا فإنه من الممكن التحكم في سلوك شخص عقلياً إذا كانت المقدمات لأخلاقية والواقعية التي يستند إليها لاتحاد قرارته محدده . هذا التحكم يمكن أن يكون مطلقاً وحرزناً - أي أن كل المقدمات يمكن تحديدها ، أو يمكن ترك البعض منها خاضعة لاختياره . يقع التأثير إذن عن طريق مراقبة مقدمات القرار . ويكون المرؤوس مجبراً على مطابقة قراراته مع المقدمات التي يحتارها له رئيسه إن صادق السلطة وفي المقاس نطق حرية التصرف يتم تحديدهما بعدد المقدمات المحددة وأهميتها ، ويعدد المقدمات غير المحددة وأهميتها .

وكما أشرنا إلى ذلك سابقاً ، تحظى حرية التصرف فيما يخص المقدمات الأخلاقية ، بوصف منطقى مختلف عن الحرية المخولة للمقدمات الواقعية . وهذه الأخيرة يمكن دائماً تعميمها بأنها صالحة أو غير صالحة بالمعنى لتجريبى الموضوعى ولكن مصطلح "صحيحة أو غير صحيحة لا ينطبق على المقدمات الأخلاقية وهكذا هدا لم نترك للمرؤوس سوى حرية التصرف في إصدار المقدمات الواقعية . هناك ، تحت هذه الظروف المعطاة ، قرار واحد "صحيح فقط يمكنه الوصول إليه . ومن جهة أخرى ، هدا لم نترك له إلا حرية لتصرف في إطار المقدمات الأخلاقية ، فإن صحة قراره سيكون رهبة المقدمات الأخلاقية التي سيجعلها ، ولا يوجد معيار للحكم على صلاحية أو عدم صلاحية اختياره .

عندما نقبل كون السلطة في حاجة إلى أن تشمل المعص من مقدمات لقرار فقط ، فيقترت على ذلك أن أكثر من أمر واحد يمكن أن يتحكم في قرار ما ، شريطة ألا يخصص أمراً مختلفان لنفس المقدمة . إن تحليل أي قرار تقريباً وكل قرارات عضو ما في منظمة رسمية قد يظهر أن القرار يخضع لبنية سببية معقدة .

تقدم منظمه الجيش تحسيداً ممتازاً لذلك ، فخلال لحروب لقديمه كانت ساحه المعركة شبيهه بمنطقة مناورت . وكان رجل واحد هو القائد لكل الحشوش ، وسلطه كانت تمتد إلى اخر رجل في حششه . ولم يكن هذا اسطيم ممكناً إلا لأن محمل الساحة الحربية كانت تحت قصة صوت وبصر رجل واحد ، ولأن لحرركات التكيكية كانت تنفذ أساساً بتحريك كل الجيش موحدة .

لكن ساحة المعركة الحديثة تقدم صورة مختلفه بدم الاحلاف . فاسلطة تطبق عبر هرمية قنابية معقدة . كل رتبة في هذه الهرمية تتول مجالاً واسعاً لحرية التصرف أمام لرتبة الموالية لها ، بل إن مجرد حدى خاص يستفيد خلال المعركة من حرية تصرف كبيرة .

تحت هذه الظروف ، كيف تمتد سلطة القائد إلى باقي الجنود في الرتب الأخرى ؟ كيف يحدد ويوجه سلوكهم ؟ إنه يقوم بذلك عن طريق يحدد المهمة بعامة والهدف المعنى بكل وحدة حسب نوالى الرب ، وعن طريق يحدد عناصر مثل المكان والزمان للامنين لصمان تسيو حيد بين الوحدات ، فلتعقيد يعين مهمة كل عضو ناعم له و لقائد يعين مهمة كل سرية في فيلقه ، والفبطان يعين مهمة كل فريق في سريته . وزيادة على هذا كله عامة ما يبقى الصببط في حدوده . إن تنظيمات جيوش المعركة الداخلي (Army Field Service Regulations) ، توصح انه لا يجب تحاور أمر عسكري لمنطقة مأمور معين . يجب أن يشمل الامر كل ما هو خارج عن سلطة المرووس . ليس غير^(٢) .

وكلب يعلق الأمر بأوامر المعركة ، فإن حرية تصرف صابط لا تكون محدوده إلا باشتراطات الهدف المعين لوحدته وبداخلة العامة لى رسمها ولكن الصببط سيقطص

U.S. Army Field Service Regulations, 1923, p. 7 (٢)

من حرية تصرف مرؤوسه ، كلما دعت الضرورة إلى ذلك من أجل تحديد الدور الذي يجب أن تقوم به كل وحدة صغرى لإنجاز مهمة الوحدة .

هر يعني هذا أن حرية تصرف الضابط محدودة فقط ، بهدفه وأومهمته^٩ الأمر غير ذلك تماماً ، ومن أجل التيقن ، فإن الأمر الميداني الذي يتلقاه لا يتجاوز هذه النقطة . أنه بين له ما يجب عليه أن يفعله . لكن الضابط خاضع أيضاً للإستراتيجية لكامه ، وللتعليمات العامة الموجهة للجيش والتي يحدد له بالتفصيل كيفية التعامل . فحينما يتلقى إقبطان أمراً بنشر سريته للهجوم ، فإبنا نتظر منه أن يتصرف تبعاً لمبادئ التكتيكية للحيش . وفي قيادته للوحدة فإنه سيعتبر مسؤولاً عما سيفعله وعن الطريقة التي سيتبعها في مهمته .

وحين نلاحظ الرجل لذي ينفذ مهمة الجيش - العسكري لخاص- سرى أن قراراته خاضعة للعديد من التأثيرات . وأن الذي اتخذ القرار الذي يقضي بأن يشارك في الهجوم قد يكون قائد الفرقة ، أو حتى قائد السلاح . وأما موقعه الجغرافي وموضعه الدقيق فمحددان بدقة متناهية أكثر ، وبالتوالي من طرف الجنرال والعفيد والقائد والإقبطان والملازم . ولكن ليس هذا كل شيء . فخطه الهجوم المحددة من طرف الإقبطان ستكون نتيحة للأوامر التي تصمه وللتكوين التكتيكي الذي حصل عليه ، وللتعليمات التي سيحصل عليها بخصوص مواقع العدو . وينفس الطريقة فالعسكري الخاص الذي يتقدم خلال الهجوم ، ملزم في هذه اللحظة بالاعتماد على تأثيرات تدريبيه وتكوينه العسكريين .

ومن الضروري - نفهم عملية اتخاذ القرار د حل منظمة ما - الذهاب إلى أبعد من الأوامر المباشرة التي يعطيها الرئيس لمرؤوسيه ، ومن الضروري تقدير مدى تأثير المرؤوس ، بالقوانين ، وتكوينه ، وبمرقة حركاته . ومن الضروري أيضاً أن ندرس قنوات الاتصال في المنظمة لكي يحدد المعلومات التي تصل إليه والتي قد تكون ذات صلة بقراراته . وكلما كان نطاق التصرف المتاح لمرؤوس أوسع ، زادت أهمية تلك الأنواع من التأثير والتي لا تعتمد على ممارسة السلطة الرسمية .

أنماط التأثير:

لقد أعدنا في الفصل الأول الوسائل التي تؤثر بها المنظمة هي قرارات الأفراد . تضمنت التأثيرات "الخارجية" السلطة ، والمشورة ، والمعلومات والتدريب ، والتأثيرات "الداخلية" بضم معيار الفعالية وظواهر الانتماء للمنظمة . وكل عامل من هذه العوامل بم تحليله بشكل مفصل في الفصول السابقة ، ولهذا فمن غير المفيد تكرار ما قلناه .

من المشكلات الجوهرية للمنظمة أن تحدد المدى والطريقة التي يتم بها توظيف كل شكل من أشكال التأثير هذه . فهذه الأشكال المختلفة متعادلة التغيير بشكل واسع ، وهو أمر مقبول في التنظيمات الصغرى أكثر منه في التنظيمات الكبرى .

والمثال الأكثر بساطة هو التوسع التدريجي لحريه التصرف المسموح بها للموظف إنَّما تطور معرفته بعمله . هالسكرتير يتعلم تحرير المراسلات الروتينية ، كما أن الإحصائي يتعلم كيف يضع حساباته الشخصية . وفي كلتا الحالتين فإن التدريب محل السلطة في توجيه قرارات الموظف .

غالباً ما يأخذ الإشراف الوظيفي شكل إرشادات بدلاً من طابع سطة . وتعويض السلطة بهذا الإرشاد يمكن أن تظهر ضرورته في أكثر من مناسبة ، حتى تتم مراقبة النزعات بين الأطر الموضوعة الموزعين على أساس جغرافى ، والخبراء الموزعة على أساس وظيفى .

فنقدر تكامل هذه الأنماط هي التأثير على السلطة أو تعويضها لها ، تصبح مسألة التأثير واحدة من علاقات التربية ولعلاقات العامة داخل المؤسسة . وهذا مثال لوصيغ هذا النوع من التأثير.

تشكل الإدارة اعباء في منظمة مهمة معينة جمهوراً داخلياً/ محلياً ، وفي غناب حتمى لعلاقات شخصية مباشرة داخل مؤسسة صغيرة تضمن روابط جيدة ، يبدو موقف موظفى هذه الإدارة العليا من خلال علاقاتهم الرسمية المتبادلة فرضة نفس نمط الانتباه ، أى "السيكولوجية العملية" أو "فن التجارة" مثلاً يفرض ذلك موقفهم إزاء الجمهور الأجنبى .

لسطر مثلاً، آلية إعداد التوجيهات الرسمية الموجهة للإدارة العليا ، ألا نميل صياغة التعليمات الرسمية إلى شكل عقلاني مبالغ فيه ؟ ألا يركز المحرر انبهاه عالياً وبشكل خاص على تجربته منطقية لتوجيهات تحدد بدفه وتوسع ما يجب فعله ؟ ولكن الهدف الرئيسي لتوجيهات معيئة لا يتمثل في جلب إعجاب الاحتصاصين العامين بنفس القطاع . إن هدفه هو أن يتم تعييدها من طرف أشخاص ليسوا مبدئياً مراقبين ولا احتصاصيين ولا هم من نفس القطاع ، ويعارة أخرى ، أن تحدث هذه التوجيهات نراً على آخر متلق سيطبق فور استقبانه ما هو مطلوب منه ^(٣) .

درك الإداريون مدد سموب بشكل متزايد أن السلطة - إلا إذا كانت مدعومة بأحد أشكال التأثير - تظهر عجزاً سببياً عن مراقبة القرار بطريقة إيجابية . ولعناصر المعبرة في كثر القرارات ، لروية عديدة ومعقدة ، لدرجة أنه لا يمكن معها ممارسة مراقبة إيجابية إلا على عدد قليل منها . وبصبح الرفة والإشراف مهمة صعبة جداً ، إذا لم يكن الرؤوس قادرين على الاعتماد على نفسه لإيجاد عملية المقدمات المتعلقة بقراراته ، وأن يجعل منها خلاصة ملائمة .

تبدو مسأله المنظمة من هذا المنظور شديدة الارتباط بمسألة التوظيف . وفعالية هذا النمط في التأثير - و ذلك متعلقة بتكوين كفاءة الموظفين في مختلف مستويات التسلسل الهرمي . فإذا تمكن جهاز الرعاية الاجتماعية من ضمان خدمات العاملين المؤهلين في ميدان اجتماعي كياحش ومساعدات اجتماعيات ، هذه سترك لهؤلاء العاملين حرية وسعة لتقدير اختيارات المستحقين لتلك ابرعاية بالاكثف ، بدراسة عيئة من الحالات المأخوذة ، وباستعراض الحالات الخاصة بصعوباتها .

وإذا كان لعمال ادربين يتم حصول عليهم للوظائف الإشرافية فقط ، فيسكون هؤلاء العمال محبرين على ممارسه إشراف أكثر شمولية على مرعوسيههم ، وربما على دراسته كل قرر وإصدار التوجيهات شكل متكرر . وسبصح مشكل الإشراف بشكل مماثل عناً كبر مما رأينا في المثال الأول . وسيتقلص محال مراقبة المكلفين أكثر بذلك التظير .

H Townshend, 'Practical Psychology in Departmental Organization,' Journal (٣) of Public Administration, 12 66.

وبالمثل عندما تكون وحدة من المنظمة كبيرة بدرجة كافية للاحتفاظ داخل حدودها بالخبرة المتخصصة المطلوبة لاتحاد بعض قراراتها ، فستتقلص ضرورة الإشراف الوظيفي الممارس في أقسام أخرى في هذه المنظمة . وحسبما يكون بإمكان مرفق معين أن يعمل على مساعدة رجال القانون والأطباء واختصاصيين خرس ، يكون مشكلات التنصيم الوظيفي أكثر بساطة ، ونظر حاجة سلطة الهرم الإداري المتحكم مباشرة في المرفق ، إلى مساعدة مصالح الإرشاد والإعلام ،

ومن ثم لا يمكننا دراسة مشكلات المنصمة بمعزل عن مواصفات الموظفين الذين سيشغلون الوظائف التي أوجدتها المنظمة . يحتاج موضوع تصنيف الوظائف ككل إلى مزيد من المسيو الذي يرتبط بشكل كبير ببطرية التنظيم . فالبنية التنظيمية المناسبة هي متغير $varab\ c$ متعلق شكلها بتكوين هيئة العاملين وبالمقابل فالمسوى التريبي/ لهرمي لمركز ما هو متغير متعلق بدرجة المركزية أو اللامركزية المحتملة أو المرغوب إعطاؤها لتشغيل الشكل التنظيمي .

تخطيط ومراجعة عملية اتخاذ القرار المتعدد العناصر :

نوجد تقنيان إداريتان تلعبان دوراً رئيسياً في عملية إقرار المتعدد العناصر ، وهي إخضاع القرار الموحد في تركيبته إلى العديد من التأثيرات . وقد أشرنا إليهما مسبقاً من وقت لآخر لكنهما يستحقان تحليلاً أكثر دقة باعتبارهما عنصرين داخل بنية القرار العام للتنظيم . وأولى هاتين التقنيتين التخطيط الذي نصم من خلاله تعاون أكثر عدد من المختصين حول شكل محدد قبل الوصول إلى مرحلة رسمية لأخذ القرار . ولتسمية الثانية الدراسة ، وهي تقنية تسمح بإلزام الفرد مسئولية عن المقدمت الداخلية والخارجية التي تحدد قراره .

عملية التخطيط :

من لا شك فيه أنه يستحيل التمييز الحاسم بين الحطوط والمخططات الإدارية من جهة ، وبين الأوامر من جهة ثانية مدامت كليهما يستمد سرعيتها من أمر معين . ومع ذلك ، فهما يملكان أهمية خاصة باعتبارهما وسائل تسمح بالتأثير على القرارات

بحكم عدد التفاصيل الممكن إلحاقها بهما ، وباعبار المشاركة الواسعة الممكن الحصول عليها إذا دعب الضرورة إلى ذلك ، خلال إعدادهما لندأ أولاً بالنقطة الأخيرة هذين بالمثال المعنى من قبل موراي Sir Oswyn Murray

ن الحرية لتتروك لحظ أو الصدفة وعدم الانتسحام داخل الترتيب الإدارى لإداره البحرية (أو الأميرالية) ، يبقى ضئيلاً وما يستحق الاهتمام كثر هو توثيق اندماجهما وطريقة تلاصمهم فى خدمة العايات التى أشرت إليها فى بداية هذ المقال وحسن تجسيد لذلك ربم يتمثل فى وصف مختصر للإجراء المتبع خلال تصميم وإنتاج باخرة حربية جديدة ، وهو إجراء طلمنا بدا فيه الرمن المثالى للتعاون

لتبدأ بالسكترير الأول (أو رئيس) الحرية الأعلى ، ويرئيسها المساعد فى هيئة لأركان العليا للملاحة ، اللذين يحددان ملعة عامة الخصائص المرغوب إعطاؤها للباخرة لجديدة ، أى السرعة ، وذراع التشغيل ، وخصائص الهجوم ، وذرع الحماية ، وعليه من مدير المنشآت البحرية ، الذى يشتغل تحت إشراف المراقب ، يقوم بوضع تصاميم مبدئية تصرح بوعيه الباخرة المرغوب فيها ، مع تكهنات للحجم والتكاليف الباجمة عن مختلف الترتيبات ، وللقيام بهذا ، فيجب عليه وعى معاونيه أن حصلوا على معرفة عامة جيدة وهذه فى حد ذاتها لا يمكنهم الحصول عيها إلا بعلاقات وطيدة مع المسئولين وعلى آخر لنتطورات وآخر الأفكار فى مواضع كثيرة ، أى ما يتعلق بالسلاح ، ووسائل لتحكم فى تصويب الملاحة ، والإرسال لأتومانيكى ، وحجم الحمولة ، إلخ ، وذلك من أجل أن تسمح له هذه المعارف فعلاً بأن يكون ميقناً حقاً من أن الاحباطات المتخذة فى نصاميمه ترضى المخصصين فى كل هذه الأمور لحظة وجوب الانتقال إلى التعاون الفعلى .

وللقيام بهذا ، وعندم يلتف رؤساء الملاحة حول هذه التصاميم لمختلفه ، يتفقون على الخطوط الكبرى لباخرة الجديدة للبدء فى إعداد التصاميم الحقيقية ، فالملاحون المشيدون يحددون بالتقريب أبعاد وشكل الباخرة . وبعد ذلك يبادى عسى المهندس المسئول ومصلحيه لإعطاء رأيهم فى موضع المحرك ومواقع شعيرات الإرسال الأتومانيكى والمدحجات ، إلخ .. بينما يستدعى مدير مصلحة المعدات لتقرير مواقع المدافع ووسائل (تموين) تزويد المدافع المشتغلة .

هالتوافق بين هذه المرافق الثلاثة يسمح بإيجاز تقدم جديد . ويدعى على مدير التطوير ومدير الآليات الإلكترونية ، لإعطاء رأيهما حول مشكلات إطلاق التطوير والتوريد الكهربائي ، والإضاءة الإلكترونية . هكذا يقدم بصميم الباخرة الحديدية بشكل مصاعدي بدءاً من الأجراء الصغيرة ، وفي هذه الأثناء يكون بمقدور مدير المشييد البحري استشاره مدير السجهر لبحري فيما يخص الحلول المقترحة حول أبعاد البواحر ذات المحرك والبواحر البخارية ، وبواحر المجادف وبواحر الشراع ، وكذلك حول الحبال والإرساليات ، ويلتقى كذالك بمدير قسم الإشارة حول الترتيبات التلغرافية اللاسلكية ، ويمدير مصلحة الملاحة حول ترتيبات الإبحار بالبخرة ، إلى آخره . وبهذا الشكل يمشو المشروع شيئاً فشيئاً بطريقة تحريبيه . وتقدمه هذا يعتمد دائماً على فعالية أجراء مختلفة ، حتى يتم الوصول إلى صورة كاملة بهذا الوجه أو ذاك للتصاميم والمميزات المقبولة مؤقتاً من طرف الجميع . وهذه هي المرحلة الصعبة ولهمه في عملية اتخاذ القرار ، إذ إن فيها ندرك تقاطع الاحتياجات ، وعدم إمكانية إنحار كل شيء على الوجه الأحسن في الحدود المرسومة للمقاولين ولهذا نسمح بحقاب النقاش بالتعلب على هذه الصعوبات وتجاوز المتوافقات التي تخلص إلى الحد الأدنى مميزات الباخرة لإحضار التصميم النهائي إلى قبول مجلس الإدارة . هناك ما يعادل أربعة عشر قسمًا يشارك في إعداد الترسنات النهائية المفصلة ^(١) .

يجسد هذا المثال الذي قُدم بوصوح كبير هنا كيف يسمح إجراء التخطيط بضم مؤهلات متنوعة إلى القرار مع عدم فرض خطوط لسلطة في المنظمة لأي صعوبات . فالتصميم النهائي ، دون شك ، يحظى بقبول ماموسى ولكن الاقتراحات والتوصيات تنصهر بحريه خلال عملية إسمائه ، من قبل كل أعضاء التنظيم ، دون أن يثير ذلك مشكلة "وحدة القيادة" . من هنا ، فنقدر اتناع إعداد القرارات لإجراءات التخطيط ، فإن المنظمة الرسمية لا تدخل إلا في المراحل الأخيرة للعملية . وهكذا فوصعية أجود الخبراء الحقيقية داخل الهرم الوظيفي - لا أهمية لها بالنظر إلى طبيعة لقرار . متى استشرنا هؤلاء الخبراء .

Journal of Sir Oswyn A. R. Murray, "The administration of Fighting Serv.ice." (٤)
Public Administration 1:216-217 (July, 1923).

ويمكن اعتدال هذا الطرح مقبولا بتحتفظ مهم واحد يمكن للعوامل التنظيمية أن تأخذ أهمية كبيرة إذا فرض القرار توافقا بين عدد من القيم المتنافسة وعبر المسجمة بعض الشيء في مثل هذه الشروط ، يمكن لمركز الانبعاث والانبعاث عند الشخص الذي يتخذ لقرار فعلا ، أن يؤثر على درجة تلقيه بتأثير الإرشادات المقدمة له من طرف الأشخاص الذين يعملون في جهات أخرى في المؤسسة . إن هذا العامل موجود في مثال الباخرة الحربية المذكورة سابقا .

هذا المثال نفسه يعطينا بشكل مناسب الوجه الثاني لعملية التصميم التي سميت الانسداد إليها اعلاه ، أي أن يتحكم - إلى آخر رمق من الحزبات - في نموذج معقد سأكمله لسلوك فتصميم الباخرة الحربية الكامل يشير إلى كل تفاصيل تصور لباخرة . ومهمة فريق التشييد محددة بدقة من خلال التصميم .

عملية المراجعة والبحث :

تسمح مراجعته لأصحاب السلطة داخل الهرم الإداري بتحديد ما يقوم به مرؤوسوهم فعلا .

مناهج البحث :

يمكن للبحث أن يشمل نتائج أنشطة مرؤوسين ، وهي نتائج مقاسه بأهدافها ، والمنتج للموس لأنشطتهم إذا ما وجد ، أو طريقة أدائهم .

حينما يمارس السلطة من خلال تحديد هدف الوحدة التنظيمية يركز الصريفه الأساسية في البحث والدراسات على تقييم درجة تحقيق ذلك الهدف ، أي نتائجه . وهكذا فمدير الخدمة يمكنه تركيز بحثه الخاص بالمصالح للخدمة على الإحصائيات وتقسيم فعاليتها رجال لإطفاء بناء على الحسابات المترتبة عن الحرائق ، ورجال الشرطة بناء على معدل الجريمة ، ورجال الأشغال العمومية بناء على حالة الشوارع وسبب رفض الناس لدفع الضرائب اللازمة لذلك .

وإطريقه الثانية المهمة في البحث ، تركز على فحص الأسفالي لنهائيه لمعرفة

مصابفها للمعدفر الكمية والكيفية لطلوبة . وهى تفترص من المشرف على البعث الكفة ،واجه للكم على كمية وكيفية إنجار العمل . وهكف ففمكن الموطف فى الهرم الأعلى من الاطلاع على كل لرسائل المبوثة من طرف مرؤوسفه . وفمكن لرئس من معدفة جمفع الخطااف ابوارفة من مرؤوسفه ، أو فمكن لرئس الكفة أن فراجع عمل الناسفن ، وفمكن المسؤل عن الصباف من مراقبة أشعال فرفق إصلاح الطرق .

عالباف ما ننسلف أن البعث و لدراسة هف آالاف كلفة فمكنه أن ففحصر على عفة مفشرة بالصدفه ، كما فمكنه أن ففشل مجوم الأشعال المنجرة . ففسفر مسفمفم فدارة قروض المرع Farm Credit Administration فقدم مقل ففأ فعمفة العفناف هفه . فهفه المنظمه تقوم بمهام فسفر موفففها ففف قعفة لا مركفة فاماف ، ما عدا الإدارة العلفا المصغرة والمركفة فعفن لمعافر و لإحراء . وكذفة للناكف من أن الممرسات المحلية فففع هفه المعافر يقوم لمراقبون المفاافون بففففش عمل الوكالات المحلية ، وفف آالة فعصر الإحراء الإدارة المسلفة بالموظففن ، كالهرم الوطفف مفلأ ، وسم العورفصاف ، وفطوفر ففص المواد ، ففكفون بأنفسهم من فوففة العمل بالففام فسفش فقفف لعفة مفعفة ، نفس النوع من الإجراء ففم فبافع عاده من طرف مجلس الولاية للمساواة ،للكفة بففففش الفقفماف المنجرة . واففرا ، ففان وكالات لرعاة الاجتماعفة فى كل من كاليفورنفا وسفبورك ، ورفم فى ولافاف أآرف ففون شك أعطف إحراء فقفاف لفعص العفناف من أفل الففقف من عمل وكالانها المحلية

والفرفة الفلف لبعث أو الففصف . والفف ففون شك الأكثر فساطف . هف فلك الفف ففركر على ملاحظفة الموظف وهو فعمل ، للناكف من فشفافه كامف الوقت المطلوب مبه ، أو للناكف من إسهامه الفعلى هف إنجار العمل . وهفا ففشل البعث الففصف والإجراءاف والففصاف فدلأ من فموله للمفوف والففامف . وهذ هوالشكل الشافع للبعث والففصف عند مسفرى البجرة .

وظائف البعث والففصف :

لأفففط فرفة البعث الفف فففى ففامها فى ففصفه إدارفه ملموسة ، من الففرفف فوافر وففوف ،لهدف من هذا البعث . هفان رفب وظائف مفعلفة على الأقل

يمكن أن تؤديها عملية البحث فحص نوعية القرارات المتخذة من طرف المسؤولين ،
وتغيير القرارات المقبلة بالتأثير فيها . وتصحيح لقرارات الحاطة المنخدة سابقاً ،
واحرص على تطبيق العقوبات فى حق المسؤولين لكى يخضعون للسلطة خلال
اتخاذهم للقرارات (٥) .

يأتى لبحث فى المقام الأول باعتباره الوسيلة التى يتعلم الهرم الإدارى بموجبها ما
إد كانت اقرارات اتحدث بشكل صحيح أم لا ، ومن حودة العمل عند الموظفين فى
ادى درجات الهرم الإدارى فهو إذن مصدر معرفة أساسى يجب الاعتماد عليه
بالساسة لموظفين فى أعلى درجات الهرم الإدارى ، حسما يريدون اتخاذ قرار تهم
بمساعدة هذه المعلومات ، يمكن إحمال التحسيات على عملية صنع القرار

تقود هذه الملاحظة إلى الوظيفة الثانية للبحث ، أى التأثير على القرارات اللاحقة .
وهذه مهمة قابلة للتحقيق بأشكال متعددة . يمكننا إعطاء تعليمات شاملة للنقاط
لخاصة التى كانت نتيجة قرارات خاطئة ، أو وضع توجيهات جديدة للتحكم فى
القرارات . كم يمكننا إعطاء العمال تدريب أو جعلهم يتبعون تدريباً معيناً حتى
يمكنوا من إبحار مختلف جوانب عملهم ، لذى كشف البحث عبويه ، على الوجه
الصحيح . كم يمكننا إعطاؤهم المعلومات الناقصة عندهم لاتباع القرارات لصحيحة
وباختصار يمكننا الحصول على التغيير المرعوب فيه لكل الوسائل المتاحة للتأثير فى
اقرارات .

ثالثاً يمكن لبحث أن يؤدى وظيفة الاستئناف (أو إعادة تولد) فى قصية معينة
حيث يمكن للسلطة العليا مراجعة قرار شخص ما إذا كان له عواقب خطيرة ، حنى
تتكبد من صوابه . ويكون هذا البحث منطقياً من دواعى الظرف نفسه أو يكون بدء
على طلب جهة معينة بالآمر أما تبرير القيام بمثل هذه العملية من لمراجعته فيعود إلى
١ - أنه بسميح بقياس مضاعف للقرار .

(٥) هناك نظري مشابهة ، ونس مثلاً ، لعمله المراجعة أو إعادة النظر يمكن الحصول عنه فى مقالة
Sir H. N. Bunbury's paper, "Efficiency as an Alternative to Control," Journal of
Public Administration, 6:97-98 (Apr 1928)

٦ - طلب إعادة البت في القرار ، يكون إجراء سريعاً بالمقارنة مع لقرار الأصلي ، ويوفر الوقت للأشخاص لمؤهلين بقرارات الأكثر صعوبة . ولاستعمال لعة القانون الإداري ، فالاستئناف يتوقف على اعتبار جديد أو يقتصر على البحث في مطابقة القرار الأصلي للمبادئ الأساسية .

رابعاً البحث عنصر أساسي في ممارسة فعالة للسلطة . وكما لاحظنا ذلك في الفصل السابع ، فالسلطة رهينة ، في حدود معينة . بوجود عقوبات قادرة على عطائها قوة ، وهذه العقوبات لا تقبل التطبيق إلا بوجود وسائل للتحقق من وقت حنرام السلطة ووقت تجاوزها ، والبحث يزود صاحب السلطة بهذه المعلومة .

وحيثما نتير الانتباه إلى قاعدة ردود الفعل المسبقة ، نلاحظ أن توقعات البحث والاحواء إلى العقوبات يضمنان مطابقة القرار السامو و لبحث لدى السلطة . ولهذا السبب يمكن البحث أن يؤثر على القرار السابق .

المركزية واللامركزية ،

إن فحصت لعملية القرار متعدد المصادر ، وخاصة لطرق ووطائف البحث داخل تنظيم ما بلقي بعض الضوء على أحسن ، لصرق لتوزيع عملية القرار على أطراف التنظيم ، وعلى إيجابيات ومساوئ مركزية عملية القرار .

ماذا قلنا بالفعل فيما يتعلق بهذا الموضوع ؟ لقد بنا في الفصل السابع أن تخصيص ومركزية القرار يخدمان ثلاثة أهداف : ضمان التنسيق ، والخبرة ، والمسئولية واقترحنا في الفصل الثالث بعض المقاييس العملية للوصول إلى توزيع هذه الوظيفة بين المتشروع ورجل الإدارة . ودرسنا في الفصل لثامن العلاقة بين مركزية القرارات ومشكلات الاتصال . وفي الفصل لعاشر بينا أن الحاجة إلى المركزية تنبع أحياناً من الانتماءات لتنظيمية المعطوطه لأعضاء التنظيم . وفي الفصل الحالي ، نصحبنا بضرورة جعل قدرات أعضاء التنظيم محددة لدرجة اللامركزية الممكنة . فهذه هذك اعتبارات إضافية ، خلاف التي ذكرت بالفعل ، يجب إعطؤها أهمية عند إسباد مسؤولية القرار ؟

يحب في البداية أن نفهم تمبيراً وهداً مهمّ بوصوح حيث نأمل المركزية جانبين مختلفين فمن جهة يمكن لسلطات القرار أن تكون مركزية عن طريق مبادئ عامة حدد من حرية تصرف الرؤوسين . ومن جهة أخرى يمكن تطبيق المركزية على المستوى المتحدة للقرار وذلك عن طريق دوع المهمة الحقيقية لاتخاذ القرار من الرؤوس . هاتان العمليتان تستحقان أن توصفا بـ "المركزية" لما لهما من أثر في إعفاء الرؤوس من مسئولته وقاس عتبارات متناقضة وإجباره على قبول الاستنتاجات التي انتهى إليها أعضاء آخرون في التنظيم .

يسعى أيضاً بوصيح العلاقة لوطيدة بين الطريقة التي سم بها ممارسة وصيفة المراجعة ، ودرجة المركزية أو اللامركزية ، فالبحت يؤثر على القرارات بقييمها ، وببخصاع الرؤوس للانضباط والمراقبة كما أنه يعتبر أحياناً وسيلة لكشف عن القرارات الخاطئة وتصحيحها . هذا التصور يمكنه أن يكون مهماً جداً عندما يتعلق الأمر بقرارات مهمة جداً ، حيث تفرض حماية حقوق لإسار والمسؤولية الديمقراطية إجراء الاستئناف في الظروف العادية فإن مهمته تصحيح عمليات تحاذ اقرار من جانب الرؤوس ، والتي تفود إلى قرارات خاطئة ، وإعطاء ذلك أهمية أكثر من بصحيح القرارات الخاطئة نفسها . وكلما أعطينا للرؤوسين وسائل أكثر لاتخاذ أحسن القرارات ، تصبح اللامركزية أكثر سهولة يمكن للبحث - إذن أن تكون له ثلاث نتائج .

١ - أنه بقود إلى المركزية والانتقال الحقيقي لمهمة القرار إذ ساعد على تصحيح القرارات الفردية .

٢ - يؤدي إلى مركزية في شكل إصدار توجيهات ومعايير أكثر بلاؤماً نحد من حرية تصرف الرؤوس إذ ساعد على توضيح النقط التي يحتاج فيها الرؤوسون إلى توضيحات إضافية .

٣ - بقود إلى اللامركزية إذ ساعد على توضيح نقط الضعف عند الرؤوس الواجب تقويمها . يمكن لهذه العناصر الثلاثة أن تكون ممزوجة بنسب متغيرة ، وهي عادة ما تكون كذلك .

ولكن لماذا ينبغي على الإدارة أن تهدف إلى اللامركزية؟ كل تحديك حتى الآن ركزت على أهمية الوظائف التي موجهها تنطور المركزية في اتخاذ القرار . ومع ذلك فالأحياء الذي يستخدمه طلاب الإدارة في هذا الميدان إراء المركزية يحذروا من القبول الساذج لإيجابياتها . هكذا يكتب شارلز هاريس Sir Charles Harris

إذا تقدمت 'مامكم كشخص مدافع عن المركزية ، فذلك بالنسبة لي تحول متأخر في بديعة عملي ، اندهشت لعاب المعلومات العامة وفهم الخطوط الوجيهة التي تشهد عليها القرارات والأنشطة المحلية التي كان من الواجب أن أطلع عليها ومع مرور السنوات ، قنعت بأن مراقبة واسعة وفعالة تمارس من طرف المركز ، لا يمكنها إلا تشجيع كفاءه واقتصاد الإدارة . واليوم أيضاً ، إذا كان عني الاهتمام خاصة بالتفاصيل والنتائج المباشرة ، فأنا لذي نفس الإحساس . ولكن كل حقيقة تتراجع كلما ابتعدنا قليلاً أو نظرت عن بعد وكلم حاولنا رؤية الغاية وأشجارها في نفس الوقت .

ومع المركزية ، فقمه الهرم الإداري المركزي هي التي تقرر وتعطي الرخص وكلما تقرر عمل ما ، فإن ذلك العمل يوكّل إلى الأيدي الآمنة للمرؤوسين .

لا تحبطوا اجتهاد المرؤوس ، لا تنزلوه إلى درجة أدنى يفرض خضوعه مستقبلاً لسلطه عليا تحت مبرر وقوعه في خطأ . ساندوه وامحوه فرصة ثانية ، وإذا كان محدود الفكر فاصرفوه (٦) .

يعبر الجميع تقريباً أن من الأمن جداً اتخاذ القرارات انطلاقاً من الذات نفسها عوض إسماعها للمرؤوس ، اللهم إلا إذا عُرِفَت عواقب ذلك على المدى البعيد . والمسؤول في المرتبة العليا يسوع - بوضعه عقلياً - هذه المركزية بذكر مجموعة متعددة من العوامل فهو أكثر كفاءة أو أحسن تكويناً من مرؤوسه ، وحيثما يتخذ هو نفسه القرار ، فإنه يكون متأكد من مرور الأشياء كما يرغب هو في ذلك . لكن ما لا يأخذ دأماً في الحسبان هو أن مركزية مهمة اتخاذ القرار كاملة بين يديه ، فإنه يزيد من أعبائه ويجعل مرؤوسه دون قيمة .

Sir Charles Harris, "Decentralization," Journal of Public Administration, 3 117- (٦) 133 (Apr., 1925).

هناك عاملان أساسيان يدعوان إلى لا مركزية القرارات ، حتى فى الحالات التى يكون فيها المسؤول فى لدرجة العليا أكثر تدريباً من مرؤوسه يرجع العامل الأول إلى التمييز الذى قمنا به فى الفصل التاسع بين الكفاءة والفعالية ، لا يكفى إعدارة الاهتمام لصواب القرار ، من يجب تقييم كلفته أيضاً . فالمسؤول فى الدرجة لأعلى بتقاضى أجراً أكثر من مرؤوسه . وهذا شئ بديهى ، ويجب عليه تخصيص وقته للجوانب المهمة فى نشاط التنظيم . وإذا كان لابد من ذلك ، فمن أجل أن يتخذ قراراً حاصماً ، يجب أن يضحى بوقت كثر من الواجب أن يخصصه لقرارات أهم ، وبالإمكان أن يكون الثمن المؤدى لتحصين القرار الخاص أغلى .

والسبب الثانى الذى يجعل اللامركزية شيئاً مفضلاً على المركزية ، هو أن الاستئناف المستعجل لقرار لدى الإدارة العليا فى الهرم الإدارى ، يفهم فى عمية لقرار تكاليف جديدة من ناحية المال والوقت . ويجب المقارنة بين إيجابيات صحة القرار المتخذ فى المركز ، وتكاليف مضاعفة عملية القرار وتبليغ القرارات .

وللتأكيد على تكاليف معايير البحث غير الاقتصادية ، فلا نجد أحسن من مورد المثال الذى استخلصه آيان هاميلتون Ian Hamilton من تجربته الخاصة

فى عام ١٨٩٦م . كنت نائباً سميدير لعام فى المركز الاقتصادى بمدينه سيملا Simla الذى كان - وربما لا يزال حتى الآن - واحداً من أصعب المركز فى آسيا من حيث مهمة العمل . وعند نهاية كل يوم من أيام العمل الطويلة بالمكتب . كنت أدخل لتناول وجبة العشاء بالبيت محملاً بحزمة من الملفات ، يصل علوها متراً وكان رئيسى فى المكتب ، مدير المؤسسة الاقتصادية الرجل الدكى والمهذب ، لا يكف عن العمل . كما تتعب جنباً إلى جنب وسابق ملفاتنا الكثيرة ، لكسى الأصغر ، وقد تم إرجاعه إلى أوروبا بنصيحة من الأطباء . فخلفته فى المنصب وعمري ثلاث وأربعون سنة ، لأصبح مدير المؤسسة الاقتصادية بالهند . وللأسف فإن لحكومة فى ذلك الوقت كانت مزاجيه . فقد امتنعت عن تقديم عروض لشغل المنصب الذى تركته شاغراً ، فطلب منى القائد العام جورج وايت Sir George White أن أضاعف مسئولياتى لأعمل فى الواجهين واستابى شعور باليأس ، ولكن لم يكن أمامى إلا المحاولة وصل اليوم المعلوم ودعا المدير السابق ومع افتقدنا قدرته الفائقة ونصبيته من العمل أما فيما يخص نصيبى

من العمل ، فقد تحولت الاثنتا عشرة ساعة الشاقة لعملى المرهق ، كما لو تعلق الأمر بقدرة سحرية إلى يوم من العمل لست ساعات ، وهو ما كان يحلم به لاشتراكيون . لماذا ؟ السبب بسيط . عندما كانت مشكلة ما تصل من إحدى المرافق ، كان على أن أحرر إعلاناً دارياً مطولاً يخصصها شرحاً الوضعية ومقدماً رأسي وعاملاً على استحضار صورة المدير السابق لذي كان شديد التدقيق ، وحينما كنا نختلف كان يحب عرض نفسيرانه ، أي تحرير عدة صفحات لتبرير رأيه . وعلى العكس فإذا كان متفقاً معي ، يحرر على إعلان ذلك بصريته ويودع ذلك كتابه . ولكنني حينما أصبحت مديراً للمؤسسة الاقتصادية ومديراً مساعداً استمرت طبعاً دراستي للمشكلات بنفس الطريقة اسابقة ، ولكن عملي كان ينتهي عند هذا الحد . ليس على إقناع مرفؤسى ، وليس هناك مسؤول أعلى مني مرتبه سوى القائد العام الذي كان حريصاً على هدوئه . لم يكن على إلا إصدار الأمر ، قول نعم أو لا . وهي مهمة بسيطة جداً اللهم إلا إذا كان المرء رجلاً هيباً (٧) .

هذه اعتراض آخر على المركزيه أعمق مما ذكر سابقاً . لقد افترضنا لحد الآن أن توفير الوقت الكافي يمكن المسئول في الدرجة الأعلى من اتخاذ قرارات سليمة أكثر من مرفؤسه . ولكن هذا لن يصدق إلا إذا أتاحت المعلومة التي يركز عليها القرار لكلا الطرفين . أما إذا كان من اللازم اتخاذ القرارات قبل تاريخ محدد ، أو كان لتنظيم موزعاً جغرافياً ، فمن المستبعد التأكد من هذا الشرط . من الممكن أن يعرف المرفؤس ماذا عليه أن يفعل ، ولكن الصعوبة تكمن في تبليغ ذلك إلى المسئول الأعلى . فانعزل الدوائر العليا للهزم الإداري ، وبعبارة عن المجريات التي يملك المرفؤسون عنها معرفة دقيقة هما ظاهرتان إداريتان معروفتان .

يتم التشجيع حيناً على تننى المركزيه باعتبارها عنصر ملازماً بالضرورة للنخصيص في العمل . فإذا كان العمل مخصصاً فيه ، يجب أنذاك إقحام إجراءات تضمن التنسيق بين أعضاء المجموعة ، ومن بين أهم عمليات التنسيق هي تركيز

Sir Ian Hamilton, The Soul and Body of an Army (London E. Arnold & Co., (٧) 1921) pp 235-236

القرارات . وهذا الأمر صحيح ، ولكن قبول هذا الاستنتاج يلزمنا عدم إغفال السبلات والتكاليف الحقيقية لهذا التخصص في العمل .

يضم التنسيق بين الموظفين نوعاً من الاتصال حول المخطط . وكيفما كان نعتقد وقوة الوسائل الممكن استعمالها لتشجيع هذا التنسيق ، فإن فعاليتها لا تقارن أبداً بالنظام العصبي للإنسان . ويمكن لهذا التنسيق بين الموظفين أن يشمل أدق التفاصيل ، متى كان ممكناً تقليص عناصر المخطط إلى رسوم بيانية ورسوم تخطيطية كما هو الحال في تصميم ناخلة أو جسر . ولكن البات التنسيق لدى عازف البيانو لماهر أو لدى مهندس يستعمل كامل كفاءته ومعارفه لحل مشكلة ما هي البات معقدة إلى تعد مما نتصور .

يقصى الاستخدام الناحج لوسيلة التخصص في العمر من أجل زياده لفعالية إما عدم الحاجة إلى تنسيق بين المجموعات المتخصصة لمهمة الكاملة ، أو أن هذا التنسيق يمكن تحقيقه بأساليب التنسيق الشخصية المتداخلة المتاحة . وإن لم يتوافر أحد هذين الشرطين ، يصبح ضرورياً التضييق بالتخصص للاعتماد على اليه التنسيق التي هي العقل البشري . فليس من السهل جداً أن يأخذ طرفاً بالإبرة والآخر بالخيط لإدخاله في الإبرة . ولعمل لمطلوب هذا هو إيصال لإبرة والحيط إلى نفس المكان والتنسيق الشخصي المتداخل يحقق هذا بأقل درجة من الناحج من تنسيق حركات اليدين التي يقوم بها الجهاز العصبي البشري .

والاستشهاد الذي وضع إجراء وضع نصمم الناخلة الحرة بطرح مشكلة أخرى^(٨) والتحليل المبني بهذا الإجراء يكشف أن المساهمين فيه ليسوا مختلف الاختصاصيين المعينين فقط ، بل كذلك مجموعة من الموظفين الذين يمكن بعثهم بـ "الحرير" متعددي الحرف فيما يخص تصور باخرة حربية . ووحدة مدير الهندسة لبحرية تحدد الخطوات لعريضه للباخرة ، وليس مختلف الاختصاصيين . وعليه فمكرر - إذن - أن مدير المشات البحرية ، الذي يشتغل تحت إشراف المراقب ، يقوم بوضع تصاميم مبدئية بطرح نوعية الباخرة المرغوب فيها ، مع تكهنات للحجم والتكاليف ، للاحقة عن مختلف

(٨) انظر من ٣١٢-٣١٤ supra

الترتيبات . والفهم يهد ، يجب عليه وعلى معاوميه أن يحصلوا على معلومات عامة جيدة - وهذه في حد ذاتها لا يمكنهم الحصول عليها إلا بعلاقات وطيدة مع مسئولين وعلى آخر التطورات والأفكار في مواضيع كثيرة ، أي ما يتعلق بسلاح ، ووسائل التحكم في بصوب الملاحة ، والإرسال الأتوماتيكي ، وحجم الحمولة ، إلخ - من أجل أن تسمح له هذه المعلومات بأن يكون متيقناً من أن الاحتياطات المأخوذة هي تصاميمه مرضى المخصصين في كل هذه الأمور لحظة وحوب لاسقال إلى المعاوم الفعلية (٩) .

لا يستدعى المختصون إلا بعد أن يقوم متعددو لحرف بعملهم . وعلى إثر ذلك يتم اللجوء إلى نقشة التنسيق من الموصفين عن طريق مؤتمر ، للجمع بين المتطلبات المتناقضة للخبراء ، المستشارين . وهكذا يتم إحالة لتصميم في النهاية إلى غير المختصين من جديد للموافقة .

نستطيع أن نقول في هذه الخلاصة إن مقاسم معينة من المركزية تسقى ضرورة للحفاظ على اعتبارات التنظيم ، وهي التنسيق والكفاءات والمسئولة . ولكن من جهة أخرى لا يجب إعمال تكاليف المركزية . فهي قد تؤدي إلى جعل أشخاص يتقصصون أحوالاً باهظة ينخدعون فرائد لا يستحق انتباههم . كما قد تؤدي إلى إربوافية الوظيفة وإلى جعل المرؤوس دون قيمة . لكنها لن تمتنع عن وسائل التواصل التي هي أحياناً مكلفة جداً . فالمعلومة الضرورية لاتخاذ قرار صحيح لا تتوافر أحياناً إلا للمرؤوس . وأخيراً فالمركزية تعطر القدرة الفاعلة على التنسيق التي يجمع بها النظام العصبي البشري ، وتجعلها دور أثر ، ويستبدلها بآلية التنسيق الداخلي بين الموظفين . هذه عوامل يجب اعتبارها إذا أردنا تحديد الدرجة القصوى لمركزية القرارات أو لامركزيتها .

دروس للنظرية الإدارية :

لقد بينا في المفصل الثاني بأن "مبادئ الإدارة" المفبولة عده ، ليس إلا أهوالاً مثبوره عامضة وقابلة للتأقصر ، وأنه يدرم مدخل جديد لإرساء نظرية إدارية ممسجمة ومفيدة . وهذا إثبات بدأ إدراجه في الدراسات لإدارية . فبذا درسنا سلسله

Sir Oswyn A. R. Murray, *loc Cit* (٩)

المنشورات من Mooney و Reiley إلى Schuyler Wallace و Benson مروراً بـ Gulick و لجدال حول اللجنة الرئاسية ، فإننا نلاحظ اندثاراً متوالياً لمبادئ الإدارة نفسها ، على حساب دراسة الشروط التي تطبق فيها مختلف أساليب المتناقضة . لم نعد نقول إن من واجب المنظمة أن تكون مبنية على أساس الهدف ، ولكن نقول إن لهدف مفصل في هذه الشروط أو تلك . وهذه هي أطروحة هذه لدراسة يجب إحراء تحليل العملية لإدارية بمعايير القرارات لفهم الشروط الجوهرية لقابلية المبادئ الإدارية بشكل أحسن .

إذا أخذنا بهذا المدخل ، نصبح عقلانية لقرارات أي مطابقة لوسائل سفاهات محددة - الهدف المركزي للنظرية الإدارية . ومع ذلك ، وكما كُننا على هذا الأمر في الفصل الثاني ، فستكون النظرية الإدارية عقيمة إذ لم تكن هناك حدود للعقلانية الإنسانية . وستتقصر إلى مجرد حكم واحد ووحيد ، فصمن مجموع البدائل ، يجب اختيار ذاك الذي يسمح بتحقيق أحسن للأهداف المرجوة . إن الحاجة إلى نظرية إدارية تكمن في حقيقة وجود حدود عملية لعقلانية الإنسان ، وأن هذه الحدود ليست جمدة ، ولكنها رهينة المحيط التنظيمي الذي يتطور في إطاره ممر الفرد . لهذا يجب على الإدارة تصميم هذا المحيط بشكل يجعل الفرد يقترب أكثر من العقلانية في قراراته (وهي عقلانية لها اعتبار ووزن بالنظر إلى أهداف المنظمة) .

مجال العقلانية :

كما شرحنا كذلك في الفصل الثاني ، فحينما نعتبر حدود العقلانية من وجهة نظر الفرد فإن هذه الحدود تصنف إلى ثلاثة أصناف فهو محدود في مواهبه اللا واعية ، وعاداته ، وردود فعله . وهو محدود في قيمه ، وأفكاره عن الهدف المرجو بلوغه ، وهي قيم وأفكار يمكنها أن تختلف عن أهداف المنظمة ، وهو كذلك محدوداً في سعة معارفه ومعلوماته . لا يكون الفرد عقلانيً بالنظر إلى غايات لمنظمه إلا بالقدر الذي يكون فيه قانراً على اتباع طريق خاصة ، بالقدر الذي يكون عنده تصور صحيح عن غاية العمل ، وبالقدر الذي يكون عنده تصور صحيح عن غاية العمل ، وبالقدر الذي يكون فيه مزوداً بالمعلومات لصحيحة عن شروط عمله . ففي الحدود القائمة بواسطة هذه العوامل ، تكون اختياراته عقلانية ، أي تكون موجهة نحو الغاية (أو الهدف) .

العقلانية - إذن لا تحدد السلوك ، ففي مجال العقلانية يبقى التصرف مرناً ويخضع للوسائل والغايات و لمعارف و لمقاس يكون التصرف محدداً بالعناصر اللاعقلانية أو غير العقلانية التي تحصر دائرة هذا المجال . بعبارة أخرى فإن مجال العقلانية هو ذلك المجال الذي يسمح بالتكيف مع العناصر غير العقلانية ، فالشخصان اللذان يواجهان نفس الاختيارات ، واللذان لهما نفس القيم ونفس المعلومات لا يمكنهما عقلياً إلا اتخاذ نفس القرار . بهذا يجب أن تهتم النظرية لإدارية بحدود لعقلانية وبالطريقة التي تحول بها المنظمة هذه الحدود بالنسبة للفرد لدى يتخذ قرار . يجب على النظرية أن تحدد كما هو مقترح في الفصل العشر كيف أن القرارات التنظيمية يمكن جعلها تصابق القيم الموصوعة داخل بنية تنظيمية أكثر اتساعاً . يجب على هذه النظرية أن تحمل نظرة نقدية عن أثر البنية التنظيمية على قرارات الأطراف ، المختلفة المؤسسة لها ، ومختلف أعضائها (وهو أثر في الحسبان من وجهة نظر المنظمة بكاملها)

وربما بإعطاء مثال للطريقة التي تحول بها المنظمة كل واحدة من هذه الأصناف الثلاثة لحدود المذكورة أعلاه ، يجعل المشكلة ملموسة بشكل كبير .

البدائل المحدودة :

لنفترض أن عامل بناء الطوب عاجز عن العمل حسب سرعة مقبولة . فلن يخلو سلوكه العملي من لطابع العقلاني . ربما لم يكن مهياً فقط لاتباع هذه السرعة . إن بإمكان المحال أن يصبح ممكناً بسرعة إذا قُصدناه بالتقنيات وكوابه وأعدماه لاتباع أحسن الطرق . فالكفاءات التقنية هي أمثلة لمادج من التصرفات تحد في المدى القريب ، من دائرة العقلانية وقابلية التكيف ، وتستطيع على المدى البعيد وعن طريق التدريب ، فتح آفاق جديدة تماماً .

إعادة توجيه القيم :

تكون العقلانية محدودة أحياناً بسبب عجز الفرد عن الانتماء الصحيح إلى عيادات المنظمة بكاملها . ويكون ممكناً في بعض الحالات على الأقر ، إعادة توجيه الفرد

وفصله عن انتمائه إلى هدف ثانوي للمنظمة من أجل جعله يتوخى غاية أوسع وأرحب .
لقد سححت لي الفرصة في سياق معايير أن أشير لهذه الطريقة في إعادة توجيه سلوك
الفرد العقلاني عن طريق تغيير إطار قيمه . كان الأمر يتعلق على وجه التحديد
بمراقبه وتغيير خوفه حمائه لمساعدته الاجتماعيين الذين كانوا يساركون في تجربته
إدارية .

قد يبدو للحرية في عون المساعدة الاجتماعي غير منسجمة مع الغايات التي عمن
على الوصول إليها في عمله اليومي . ولم يكن الحصول على تجاوب عامل كهذا إلا
بتأويل الدراسة تبعاً لقيمه الأكثر جوهرية ، وبإيران استنفادة من تلك القيم وذلك
بتضحية مؤقتة ببعض أهدافه ومواقفه المباشرة . هكذا كن بالإمكان فصل اهتمامه
عن إطار مرجعي ضيق - أي ردود فعله المقيّدة - فرضت عليه من خلال جدول عمله
اليومي المتوالي (١٠) .

حدود المعارف :

حيثما تكون هناك معلومة معينة مطلوبة على نحو متكرر لاتخاذ القرار ، يمكن
للمنظمة أن تستنتج هذه الحاجة بتزويد الفرد بهذه المعلومة قبل أن يتخذ قراره . وأن
توسع مجال العقلانية . إن هذه الظاهرة مهمة بشكل خاص حينما يعجل الزمن
بالقرارات . وهكذا فالشرطي يتعلم كيف يقبض على المشبوهين وإخماد شعب
المسجونين وغير ذلك ، من هنا لا يكون إرالياً حل هذه المشكلات في الحال أي خلال
وجود الشرطي أمام الوضعية المطروحة .

عقلانية الفرد والمجموعة :

يكون القرار عقلانياً من وجهة نظر الفرد (غير موضوعي) . إذا كان منسجماً مع
القيم والبدائل والمعلومة التي قدرها وهو يتخذ ذلك القرار . أما من وجهة نظر المجموعة
فالقرار يكون عقلانياً (موضوعياً) إذا كان منسجماً مع القيم المتحركة في المجموعة .

Simon and Divine, op cit, p. 487. (١٠)

وامتلاكها المعلومة ذات الصلة بالقرار ، من هنا ، يجب على المنظمة أن تكون منظمة بشكل يجعل القرار عقلياً من وجهة نظر صاحبه ، وعقلياً كذلك في نظر أولئك الذين سيقومون من وجهة نظر المجموعة .

لنفترض أن ضابطاً يأمر أحد جنوده بالهجوم على تلّ فالعقلانية (الذاتية) تقتضي منه أن يربط هذا الهدف أو هذه القيمة بالتقنية التي يمتلكها من أجل الاقتراب من موقع الأعداء ، وبالمعلومة التي تخونها له حواسه عن الوضع .

من جهة أخرى ، تقتضي العقلانية أن يحدد الضابط للجندي هدفاً سرياً في اتجاه الهدف الأكبر لوحدة (وهذا يفرض عادة أن يكون هدف الجندي قابلاً للتحقيق بشكل معقول) ، وأن يقدم للجندي كل المعلومات المتاحة التي قد تساعد في مهمته . فلو نقول إن الضابط عقلاني يعني أن سلوك الجندي يستمر عقلياً حينما يقيم من جانب أوسع للضابط باعتبار وضعيته .

هذه هي المهمة الأساسية للإدارة أي ضمان بيئة للقرار لكل موظف فعال . شكل يجعل السلوك العقلي في إطار هذه البيئة . سلوكاً عقلانياً بالنسبة لقيم وضعيه المجموعة . من جهة أخرى ، يجب لأحد بعين الاعتبار أن إنشاء بيئة القرار للفرد يصمم مشكلات التواصل بالنسبة للمنظمة . هذان إذن هما العنصران الجوهريان اللذان يمكن وضع نظرية للمنظمة انطلاقاً منهما

١ - ضرورة إبلاغ كل قرار متخذ من طرف إدارة أعلى من المستوى الفعال .

٢ - متى ما اتخذ القرار ، فحدوده رهينة بالمخطط الذي يرسم مجال عقلانية الشخص الذي يتخذ ذلك القرار . وهما يتفق بالعنصر الأول ، بشكل يكواوحد الاتصال (بالمعنى الواسع للكلمة) العامل الذي يحد منه وأما ههما يتعلو بالعنصر الثاني ، بالعوامل التي تحد منه هي لعوامل نفسها التي نحد من مجال العقلانية الفردية

أهمية الموضوع التنظيمي :

مادامت النظرية لإدارة معبئة بتحكم ما هو غير عقلي ، فالسياسة أن التنظيم الإداري تقل أهميته كلما راد اساع مجال العقلانية . فمثلاً إذا برحمت مهمة إعداد

تصميم أو بصور شكل مكتوب يسهل إيلاعه فإن بإمكان هذه المهمة أن يتركز في أي موقع داخل المنظمة دون أن يغير ذلك من النتائج . وكل ما يحتاجه المرء هي خطة يمكن أن يعطى في ضوءها التصميم وضعية سلطوية ، ويمكن تحقيق ذلك بصرق شتى . هي هذه الشروط قد يكون ، لبقاش حول أحسن موقع لحلية التصميم غير مقنع ، مادام يمكن للنتائج أن ترتفع بالشخصيات الأعضاء في المنظمة وبحماسهم السني أو بنقص حماسهم بخصوص التخطيط (١١) .

من جهة أخرى يكتسب تعيين موقع المرء داخل المنظمة أهمية كبرى حينما تلعب عوامل الاتصال أو الانتماء دوراً رئيسياً . ففي الجندية مثلاً ، تضمن صريقه إسناد القرار تلقائياً (وهذا حسب ما هو نظري في جراءة منى على قول ذلك) ، قبل المعركة على الأقل ، أن يتخذ كل قرار في المستوى الذي يوفر المعلومات الضرورية للتنسيق بينه وبين القرارات الأخرى . وبمثل ، يمكننا ملاحظة أن القرارات النهائية المتعلقة بالشؤون المالية تسند دائماً إلى رجال إدارة لا يناسبون مع خدمات أو مصالح معينة ، ولكنهم يجبرون على مقارنة احتياجات هذه البنود مع احتياجات مصالح أخرى .

دور رجل الإدارة :

من المفيد إنهاء هذا الجزء بتعليق سريع حول دور وتدريب رجال الإدارة . لقد اقترحنا سابقاً أن القرارات الممكنة تعينها على أنها قرارات "إدارية" محضة ، هي تلك القرارات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار نفسها . أي أن قرارات كهذه لا يحددها محتوى عمل المنظمة ، ولكنها تحدد الشكل الذي تسند به مهمة القرار وتتاثر به داخل تلك المنظمة الخاصة .

(١١) انظر على سبيل المثال: Robert A. Walker, The Planning Function in Urban Gov. ernment (Chicago: University of Chicago Press, 1941), pp 166-175
عروض قضية ربط وكالة التخطيط بالرئيس التنفيذي . ولكنه يبقى في معظم مقاله على أنه مادة مت وكالة التخطيط هي خارج النية الحكومية ، فبرغم من هذا ، سوف يصادف التخطيط مقاومة من ممثلي الجمهور كافتحام مجال مسؤوليتهم وقصائهم . ولما يقول "سوف" قد تبدو العبارة قوية كلياً لا بالنسبة للحقائق ولا للقصة نفسها

ولكن قولنا بأنه يجب اتخاذ بعض القرارات الإدارية هي أي منظمة لا يعنى القول بأن الشخص المعين على أنه إدارياً داخل تلك المنظمة لا يتخذ ، أو يجب ألا يتخذ ، إلا القرارات الإدارية . وسواء كان معين موظفين يكون مهمتهم محصوره داخل هذه الحدود أمراً مستحسن أو غير مستحسن ، فلن نقوم بالتأكيد بوصف دقيق للمنظمات الإدارية كما توجد الآن بتعريف مهمة رجل الإدارة بناء على هذا المفهوم

ففي معظم المنظمات لا تكون مسئولية رجل الإدارة وضع وصيانة البنية التنظيمية فقط ، بل اتخاذ بعض القرارات العامة والمهمة في ان واحد ، فيما يتعلق بحجم عمل المنظمة وحتى لا نذكر إلا واحداً من هذه القرارات ، فإن رجل الإدارة لأعلى مرتبة في الهرم الوظيفي هو لدى تكون عليه مسئولية كبرى في القرارات المالية - أي القرارات المتعلقة بالإدارة التي يجب أن يحسبها جهود المنظمة . إضافة إلى هذا ، ففي حدود حرية الحركة المروكة له ، فإن مسئولية تحديد أهداف المنظمة مرجع إليه نفسه بعبارة أخرى ، لقيم التي يجب أن توجه القرارات المتخذة في كل مستويات السفلى في المنظمة .

يجب - إذن - القديم بتفسير حذر للفكرة القائلة أنه كلما صعدنا في الهرم الإداري ، تشغل الواجبات الإدارية جزءاً متنامياً من وقت الإداري . في حين تنزل الواجبات "التقنية" إلى الدرجة السفلى . هذه الفكرة خاطئة إذا ما فهمنا من الواجبات الإدارية بأنها المهام الوحيدة لعزم المنظمة وإدارتها . وعلى العكس فإنها تكون مبررة إذا كانت مهام التقارير العامة والتي ترجع إلى رجل الإدارة ، واعتبارها بمثابة "واجبات إدارية" .

ما الفرق بين هذه المهام الأخيرة ولها "تسمية" المسندة إلى العاملين في الدرجات الدنيا في الهرم الإداري ؟ إنه فرق بسيط يتعلق بقرارات رئيس الإدارة بالأهداف النهائية والعمليات العامة أكثر من نطقها بالقرارات المتخذة من طرف رجال الإدارة أسفل الهرم الوظيفي . يمكن القول أن أهداف رجل الإدارة في أسفل الهرم الوظيفي هي ممارسات رئيسهم .

تتم ممارسته عقلانية لكاتب ، وحدى يكتب بطريقه الاحتزال ، من خلال تدوين نص
كفهما كانت أهمية محتواه ، في مخطوط مكتوب . أما عقلانية مشغله فنظهر في إيش ،
النص ، إنه يعبر لعمل لمسد لكاتب شيئاً بديهيّاً ، أى تدوين النص هي شكل نص
مطبوع .

إذا كانت قرارات رئيس المهندسين تتصل بشكل أهم بالتكنولوجيا الميكانيكية من
قرارات مصلحه الدراسات فما - إذن - موضوعها ؟ وإذا كانت قرارات مسؤول عن
الصحة العمومية لا تتطلب معارف طبية دقيقة ، فعلى أى أساس يستند ؟ إنه ترتكز
فى تطبيق معيار الكفاءة على الأهداف الأكثر عمومية في المنظمة . ومادامت هذه
الأهداف ذات طابع اجتماعي مهم في المؤسسات العمومية (وفي درجة أقل في
المؤسسات التجارية) ، وما دامت مشكلات الوسائل الأكثر عمومية ذات طبيعة
اقتصادية ومالية ، فإن قرارات أكبر الإداريين تعرض لمبادئ اسوسيولوجية
والحسابات الاقتصادية للضباغ .

ويجب إضافة تدقيق آخر ينطبق حتى على القرارات المتعلقة ببنية المنظمة . وكما
اقترحنا إذا كانت إرادة ستخلاص كامل للنظرية الإدارية الخاصة بالفضايا المرتبطة
بمحتوى عمل المنظمة أمراً وهمياً ، فإن اتخاذ القرارات لتنظيمية السليمة يقضى
أيضاً أن يكون هذا المحتوى معروفاً .

ففي الشكل الحالي للمنظمات ، يظهر أن عمل رجل ، لإدارة يتضمن

١ - قرارات متعلقة ببنية المنظمة ذاتها .

٢ - قرارات أكثر عمومية تتعلق بمحتوى العمل القرارات التي لا تنتمي إلى أي من
هذين الصنفين ترتكز كلياً ، أو مبدئياً ، على معرفة أو سهولة لنظرية الادارية .
فالقرارات الأولى ترسو عميقاً في تكنولوجيا المنظمة ، والأمر نفسه ينطبق على
القرارات الأخرى التي تقتضي زيادة على ذلك :

أ - تطوراً دقيقاً لنظرية الكفاءة .

ب - معرفة جديدة لحواش من العلوم الاجتماعية التي تتعلق بأهداف أكثر انشاعاً
للمنظمة

إذا كان هذا التحليل صحيحاً ، فإن له انعكاسات مباشرة على تكوين طبقة إدارية أي تكوين أشخاص مؤهلين داخل أعلى الهرم الإداري . إنه أولاً يزرع شكوكاً مهمة حول إمكانية إعطاء تكوين إداري حالي من أي كفاءة تقنية عدا بالنسبة للمستويات العليا في الهرم الوظيفي . وهو ثانياً يوضح أن التكوين المحدد لرجال الإدارة لا يرتبط بالميدان الصيق للنظرية الإدارية ولكنه يرتبط بميدان أوسع في العلوم الاجتماعية

الخلاصة :

لم تقديداً دراسياً إلى صياغة أي مبادئ إدارية محددة . ومع ذلك فقد قدمت لنا إطاراً لتحليل ووصف الأوضاع الإدارية ومجموعة من العوامل الواجب اعتبارها إذا أردنا الوصول إلى أي اقتراح فعال في ميدان التنظيم الإداري . وزيادة على ذلك أوضحت لنا أن مبادئ الإدارة المقبولة عادة ما يعرضها غموض داخلي وساقص متبادل .

ما لخطوات المفهية التي يجب أن يسبقها البحث؟ يجب أولاً أن يبدأ بالقيام بعدد كافٍ من دراسة الحالات للوضعيات الإدارية الموجودة . ومن الأحسن البدء بحالات قليلة ، أي بدراسة تفصيلية لوحدة التنظيمية ذات الحجم المعتدل . هذه هي الطريقة الوحيدة لتجنب التناول السطحي .

ثانياً . يجب تطوير وتحسين تقنيات تقييم نجاح مختلف المنظمات الإدارية وبالتدقيق ، والفرضية المقدمة غالباً في الدراسات الإدارية ، ولقائلة بأن فعالية تنظيم معين راجعة لوجوده ، هي من أقبح أنواع أساليب التي تدور في فراغ . فرجال الإدارة لا يمتلكون أي حدس خفي يسمح لهم عن طريق أبسط ملاحظة للمنظمة الإدارية ، تحديد مدى نجاح سيرها . والإجراء الوحيد للتقييم المحتمل صحته يرتكز على مقارنة الأنظمة الإدارية الدبلة من وجهة نظر نتائجها الموضوعية

وأخيراً ، فمن الأحسن توسيع البحوث القيمة السابقة حول شروط تطبيق الجيد لمختلف المبادئ الإدارية باستعمال الإصدار التقريري الموصوف في هذه الدراسة .

تعليق على الفصل الحادى عشر :

حيث إن الفصل الحادى عشر يجمع ويخلص لنا الأفكار الرئيسية فى الفصول السابقة ، فلا حاجة إلى تلخيص الفصل الحادى عشر نفسه . بدلاً من ذلك ، فإن هذا التعليق سيناقش موضوعين رئيسيين وهما ، أولاً ، تقديم بعض التعليقات الموجرة عن اسطورات التى حدثت فى النظرية الإدارية منذ إصدار لصيغة لأولى من كتاب السلوك الإدارى . ثانياً ، توفير مثالين إضافيين لتفاعلات المنصمات مع بيئاتها . والمثالان يدلان بالمنصمات التى كنت أعمل بها شخصياً إحداهما فى لهدرات الحرجة عند إنشائها ، والأخرى منذ تأسيسها وعلى مدى الـ ٤٧ عام التالية . نجد فى كلا الحاتين أن المسألة الرئيسية هى التشكيل (و الثقافة التنظيمية) وهو كيف تنظر المنظمة إلى نفسها وإمكانية تأثير هيكلها على بيئتها ؟

نصف قرن من النمو فى نظرية المنظمة :

كانت التعليقات حول الفصول السابقة لسلوك الإدارى تدرس لأفكار الجديدة المهمة التى أدخات على بطرية التنظيم ، وذلك خلال نصف قرن من البحث والملاحظة منذ إصدار الكتاب لأول مرة . ويمكن الغرض من هذه التعليقات لختاميه فى ملاحظه علاقة هذه الأفكار بالص الذى سبقها .

من خلال لنقاش سيتضح لنا التواصل القوى الممتد من الكتابات حول النظرية الكلاسيكية للتنظيم وحتى العصر الحاضر . أحياناً نلاحظ أن هذا التواصل قد تم التعنيم عليه هى صاق لاحترام هى أثناء الحديث عن "مدارس" الإدارة^(١٢) ، وأحياناً باستكار منهج اصطلاحى حديد حينما نجد أن "فكاراً معينة تستقطب انتباه الباحثين ويتم توسعتها (وإعادة تسميتها أثناء العمية) أمل أن لا يشجع التركيز على الوصول الوصول إلى الفكرة الخاصته التى كانت سائدة فى عام ١٩٤٧م" . على

(١٢) الأسباب التى جعلتلى أفكر أنه غير مفيد تحليل ادب التفسير الإدارى من حيث "مدرس الإدارة" قد ذكر بتفصيل فى "Approaching the Theory of Management," in H. Koontz, ed., Toward a Unified Theory of Management (New York: McGraw-Hill, 1964)

التقبض من دس ، تجد هنالك تعديماً هائلاً ومتواصلاً فى مجال لنظرية الإدارية ، والذي أتمنى أن تنعكس آثاره فى هذه التعليقات . لكن المعرفة الجديدة تضخم المعرفة السابقة ولا تفككها .

العلاقات الإنسانية :

ما يسمى بحركة العلاقات الإنسانية فى الإدارة ، والتي نشأت قبل عقدين من ظهور مصطلح السلوك الإدارى يبرز أثرها فى معالجة هذا الكتاب لسلطة والولاء الذاتى ، وبوجه عام تأكيدها على الآليات النفسية فى الإدارة بوجه عام . كانت فكرة العلاقات الإنسانية قديماً تتمثل فى دور ومشاركة الموظف فى صنع القرار ، الذى أهرز سلسلة كبيرة من الأبحاث حول آثار هذه المشاركة على المعنويات والعلاقة بين معنويات الموظف وإنتاجيته (١٣) .

وفرت لنا فكرة المشاركة أرضية مشتركة حول النقد العام للسلطة والتسلسل الهرمى التى بدأت فى الظهور فى الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين الميلادى - الاهتمام بتحقيق البشر لذاتهم فى موقع العمل - هذه التطورات جرت مناقشتها ، فى

(١٣) كورت ليفين Kurt Levin كان واحداً من الأشخاص الرئيسيين الذين أطلقوا بهذا العمل ، انظر مقالاته المختارة تحت عنوان ،

Selected Papers on Group Dynamics, 1935-1946 (New York, Harper, 1948).

وقد كان من أسباب الدواعى لهذا العمل ما جاء فى دراسات Western Electric لكل من Dixon و Roethlisberger

وذلك فى

Management and the Worker (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1939)

من أجل الحصول على آخر مراجعات لهذه الدراسات ، انظر

R H Franke, "The Hawthorne Experiments First Statistical Interpretation,"

American Sociological Review. 45 1006-1027 (1980)

صار التوازن بين الحوافز والإسهامات ، في السعي على الفصل السادس ، وفي علاقتها بالسلطة كما ورد في التعليق على الفصل السابع^(١٤) .

العقلانية والحدس :

نظراً لتكديسها على التحفيز ولعواطف ، نجد أن أبحاث العلاقات الإنسانية لعبت دوراً كبيراً في خلق اعتراضات على ما كان يعتبر موقفاً عقلانياً للنماذج الإدارية الأخرى . لكن ما هو أهم من العلاقات الإنسانية يتمثل في طرح قضية العقل مقابل الحدس والتي هي عبارة عن رد فعل المتشككين في مقابل الحماس للأدوات الكمية في أبحاث العمليات ، وعلم الإدارة ، والتحليلات الاقتصادية التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية .

السلوك الإداري وجد نفسه في موقع متميز خلال هذا الجدل ، ومثل كل من يشغل موقعاً وسطاً فقد هوجم أحياناً من كلا الجانبين ، فمن جهة ، عارض الاقتصاديون الكلاسيكيون عبارته "العقلانية المحدودة" وأبدوا استعدادهم مؤخراً للتخلص من صرامه نموذج زيادة المنفعة ، من جهة أخرى ، لاحظنا أن عدد من الطلاب الإداريين الأكاديميين رفضوا اسم عقلاني ، معتقدين أن هذا الاصطلاح يترك القليل فقط لعناصر التفكير البشري الحدسي . كلنا الفاضلين نمت مناقشتهم بإسهاب في التعليق على الفصل الخامس .

كما يقضي الحكمة اسقليدية يؤكد أنه في مثل هذا النوع من الجدل فإن الحقيقة سادراً ما تكون في الأطراف ، وإنني أتحير لأن يكون موقع السلوك الإداري في الوسط . في حين يحاول هذا الكتاب تحدي فكرة تعلق معظم التحليل الاقتصادي بالعقلانية غير المحدودة ، فإن هذا الكتاب بشرح لنا كيف يمكن تحليل التفكير الحدسي كعملية عقلانية لا تحتاج إلى قناع من القموض .

(١٤) عولجت هذه الموضوعات في

The New Leadership Managing Participation in Organizations (Engewood Cuffs, N.J., Prentice-Hall, 1988); K.E. Weick The social Psychology of Organizing (Reading, Mass., Addison-Wesley, 2nd ed., 1979), and H.J. Leavitt and Huma Bahrami, Managerial Psychology Managing Behavior in Organizations (Chicago: University of Chicago Press, 1988).

يمكن الحدس الشخص الحبير من لإدراك السريع والتجاوب مع لحالات الاجتماعية ، ومن ثم يوفر قدرأ كبرأ من المعرفة من خلال التدريب ، وكساب الحبرات ، هذه الموسوعة لمهترسة هي عفول الحبراء نوفر الآلية الأساسية لسلوك الخير والروتين التنظيمي .

نظرية الحالات الطارئة :

إن فكرة كون المهمات المختلفة والسينات المتعددة تستدعي هياكل تنظيمية مختلفة سمي النظرية الموقفية هي التي وردت في لفصل الثاني في إطار مقولات الإدارة باعتبارها مبادئ عامة لهيكل التنظيمي . لتعليق على هذا الفصل يصف لنا العلاقة بين نقد لمقولات والحالات الطارئة ، وشرح لنا عن طريق الأمثلة لإدارة المحاسبة وإداره تطوير الإنتاج . ثم تقديم مثالين آخرين أكثر تفصيلاً هي نهاية التعليق الحالي

علاقات السلطة :

إحدى المقولات التي تواحه السلوك الإداري تتمثل في ممدأ وحدة القيادة ، و التي استبدلت بنظرية بارنا رد Barnard الأكثر تصوراً حول علاقات لسلطة . وحيث يبدو لنا الآن أن هالك إجماع عاماً حول طبيعة السلطة والطريقة التي نعمل بها ، فإنا لانحصل على إجماع كافٍ حول السلطة التي تمارس في المنظمات وكيف أن قدرأ كبيراً منها إن وحد مرعوب فيه . تمت مناقشة هذه لموضوعات في التعليقت على الفصلين السادس والسابع .

الحسابات الآلية والاتصال :

حظيت التقية الإلكترونية الحديثة التي بدأت بالظهور مع بداية صدور الطبيعة الأولى من هـ الكتاب باهتمام كبير ، كما ينبغي ، وأصبح لها تأثير كبير على المنظمات ، خاصة في إطار التشغيل الآلي للأعمال لمكتسه الروتينه ومعظم احساسات الهندسية . إن تحديد التأثير ب عى بنية التنظيمات شيء سهو ، لكن يجب ألا نسط

احتمالات لتعبير المستقبليين من الحساب ، لقد تمت مناقشة هذه الأمور ، بدرجة مناسبة من التحريب كما امل ، في التعليق على الفصل الثامن .

الانتماء والولاء التنظيمي :

لقد أصبح من الواضح دوماً خلال السنين الماضية أن الانتماء يقوى الحوفر الناحية عن المكافآت المادية وعقود العمل المفضية إلى تحقيق أهداف المنظمة في نفس الوقت ، عرف الكثير عن الأسس النفسية للانتماء سواء فيما يتعلق بقواعد الإدراك الناشئة عن العقلانية المحدودة ، أو العناية الانتقائية بالبيئة ، والأسس اعاطفية الناحية عن استغلال المنظمات للإيثار الإنساني - وقد تم توصيح هذا الأخير بدوره من خلال تفاعل العقلانية المحدودة مع المروية . وقد تمت مناقشة هذه المسائل في الفصل العاشر وفي التعليق عليه .

الثقافة التنظيمية :

الاهتمام الجديد نوعاً ما بالثقافة التنظيمية يبدو أنه منمائل ، عدا ما يخص اللغة المستخدمة ، والمصلحة النمثلة في طرق تحديد البيئة و لسطيمات من خلال أفراد المنظمة . وعليه فتكون لديه علاقة وثيقة بنظرية الحالات الطارئة والاهداف والتمثيل ، والمواضيع التي تمت مناقشتها في الفصلين الخامس والعاشر والتعليقات عليها ، كذلك التعليقات على الفصل الثاني والجزء المتبقى من هذا التعليق .

ولادة التنظيم (١٥) :

سمعنا الكثير في عصرنا هذا عن حاجة التنظيم - "بين الرؤية وبيان الرسالة" . كثير من البيانات الواردة التي حادت رداً عن الحاجة المفترضة تبدو أنها لا غبار عليها . الادعاء بأن الشركة ستقوم بإنتاج سلع على أعلى مستوى ، وستقدم لعملائها ما يرغبون فيه ويحتاجون إليه ، وستعامل مستخدميها بمتهى اللطف والسجاء ، وستوفر

(١٥) هذا الجزء يعتمد كثيراً على مقاله بنفس العنوان تم نشرها في مجلة لإدارة عدد ١٣ ٢٢٧ (١٥) ٢٣٦ (١٩٥٣) وقد استخدمت هنا بعد الموافقة .

أفضل العدادات للمساهمين - لن يكون له تأثير كبير على صنع القرار أو أي سلوك جماعي مشترك آخر . الأحاسيس التي تم التعبير عنها بهذا الصدد مستحسنة ، لكنها لا تشير إلى ما يجب أن نفعله .

لكن لاستحقاق بهذه الأمور وفعالية الأفكار الندية لن يدعونا لعدم قبول مشاركة كبار مسئولين من جهة والموظفين غير الإداريين من جهة ثانية ، في إطار المفهوم المشترك لأهداف التنظيم . هي عوامل القوة والسمات النسبية لاستخدامها على أفضل وجه للوزير والمحافظة على المحالات التنافسية و الأسلوب و إستراتيجيات المصممة جيداً لاستغلال وتعزيز عوامل لقوة والمميزات هذه . في الفصول السابقة استخدم مصطلح التمثيل لتحدث عن لشرق التي تتميز بها المنظمة إن إيجاد تمثيل مناسب يُعتبر ذ أهمية كبيرة لتحقيق التعاون الفعال في المنظمات الجديدة والنامية ، والتأكد أن مثل هذا التمثيل يجري إعلانه حتى يشتر عميانيات صنع القرار هي لمنظمة وهو مسؤوليه قيادية مهمة .

يمكنني إيصال طبيعة العمئين الفعال والطرق المحددة لشره يعرض امثال الذي سبق أن أوردهاه هي التعليق على الفصل الثامن تحت عنوان "إدارة التعاون الاقتصادي" .

إنشاء إدارة التعاون الاقتصادي :

في الثالث من أبريل من عام ١٩٤٨ م . اعتمد مجلس الشيوخ الأمريكي قانون التعاون لأقتصادي ، في إطار ما يسمى بـ خطة مارشال لمساعدة بعاش الاقتصاديات الضعيفة في الدول الأوروبية بعد الحرب العالمية الثانية . وهي نهاية يوليو . أصبح لاهتمام مُنصباً على إدارة التعاون لأقتصادي ، الذي نواكمت لديه خبرات مهمة هي إدارة برنامج المساعدات الأجنبية .

فيم سي يقدم بعض مراحل إنشاء إدارة تعاون لأقتصادي . ومعرفتي عن هذه الأحداث مستفاه من خلال مركزي في قسم الإدارة والتنظيم بالوكالة حيث أتيحت لي الفرصة لمحص ملاحظاتي مع أشخاص في أقسام أخرى بالوكالة ، لكنهم لم يروا

نفس الأشياء التي رأيتها ، كما أنه لا يوجد سبب للاعتقاد بأن ما رأته يمثل الحقيقة وهي الحقيقة فإن إحدى أبعاد القصة تتمثل عمدياً في أن المنظمة تتكون من صور متعددة ثابته في أذهان الناس . وحدث إن تمثيل المنظمة بشكل عدة يبدو بعيداً عن وقع العمل نجد أن التنظيم المطلوب يحاول الوصول إلى صورة وحدة مستقلة وبشكل مشترك من قبل عامة الناس (١٦) .

آلام المخاض :

يمكن ملاحظة قدر كبير من تراجع الوكالة خلال فترة نموه السريع في أدلة الهاف التي جرى مراجعتها يومي تقريباً الدليل الأول الصادر في ١٢ أبريل نصعن ١٥ سماً . وحدث إنه لا تشمل أسماء الكتبة في شؤون الموظفين بعد إن إجمالي عدد الأشخاص الذين حضروا خلال لاسبوع الأول ونصف لثاني وصل إلى ٣٠ فرداً وبحلول أبريل ٢٢ احتوت القائمة على ١٢٨ اسماً بما في ذلك صغار الكتبة في شؤون الموظفين ، وبحلول لستدس والعشرين من يوليو احتوت القائمة على ٧٤١ اسماً ونهت مرحلة النمو والتطور السريع .

عمية النمو كانت تشبه انقسام لولية ، وفي أيام قليلة بعد تعيين السيد باول هوفمان Hoffman كأدي ، إضافة إلى مساعدين شخصين ، ومدير عميات ، Wayne C Taylor كمراقب للإقامة والذي استبدل بـ E. L. Kohler كمراقب وDonald C Stone كمدير إدارة كذلك قام هوفمان بحب ثلاثة اقتصاديين وطب منهم مراجعة إبرامح لوبيسية التي تم تطويرها قبل إنشاء الوكالة رسمياً . كان كبير أعضاء هذه المجموعة هو ريتشارد بيسل Richard H. Bissell ، الذي كان يشغل منصب السكرتير التنفيذي لرئيس لجنة المساعدات الخارجية .

(١٦) المصادر الرئيسية هي

PCFA- President's Committee on Foreign Aid (Harruman Committee), European Recovery and American Aid November 7, 1947, HSC 80th Congress, Second Session, House Select Committee on Foreign Aid (Hertel Committee), Final Report H.R. 1845, May 1, 1948, ECAL Economic Cooperation Administration, First Report to Congress, for the Quarter Ended June 30, 1948; ECA2 Economic Cooperation Administration, Second Report to Congress, for the Quarter Ended September 30, 1948

من جهة برنامج الوكالة نلاحظ أن عملية انقسام لجنة كانت صعبة جداً ، ما بخصوص تنظيم الآليات في المنظمة ، فلاحظ أن هذه كانت سريعة هالك سببان لهذا الاتفاق ، اوبها . كن هالك قسم في وزارة الخارجية ما سمي بوحدة المساعدات ، المؤقتة التي كانت تدير المساعدات المقدمة إلى ليبيا ، وفرنسا ، واليونان وإيطاليا والتي تركت خط التمويل في الفترة الأولى ، والتي تم سببها كوحدة طلب الصفقات في إدارة التعاون الاقتصادي ^(١٧) . وشيئهم أن مسائل الآليات كانت أوضح بكثير من مسائل المادة فكانت لوكالة بحاجة إلى عرف ، خدمات الهاتف ، وخدمات منزلية أخرى . وكان عليها توظيف الكثير من الموظفين حتى وظيفة العلاقات لصحفية لم تغفل دورها . ظلت المسألة التي لم تتضح بعد هي كيف تدير الوكالة المساعدات الخارجية .

في منتصف شهر أبريل قام مدير الإدارة بعيين مدير للميراثية مدير التنظيم والوسائل ، مدير شؤون الموظفين ، ومدير الخدمات المكتبية . وفي الأسبوع الثالث من شهر أبريل أصبح ٦٣ / من هؤلاء الموظفين في هذه الوحدات و ١٣ هي مكتب لمراف ، تاركين سبعة ٢٤ / لكل النشاطات والأعمال المرتبطة بالبرنامج الرئيسي . بحلول السادس والعشرين من يوليو تزايد عدد الموظفين في وحدات البرنامج من لربع إلى نصف عدد موظفي مكتب واشنطن .

في منتصف أبريل أصبحت إدارة التعاون الاقتصادي مشغلة إدارة المصانع دون وجود أي مصنع ما . يمكن الحصول على طاولة المكتب أو الهاتف في غضون ساعات هي المبني الجديد ، المكتمل جزئياً والذي كانت تشغله الوكالة ، تم تشييد القوسيل بسرعة مذهلة . لكن الإنتاج النادر من خلال العمل كانت تقوم به وزارة الخارجية ، والذي كان يشغل بالحد الأدنى من الاتصال ودون توجيه مباشر من الوكالة لخدمة . تبدو هذه الأحداث مفهومة تماماً . وبما أن واشنطن لها مفهوم واضح عن ماهية لوكالة الإدارة ، فمن الممكن إنشاء إطار العمل . لكن نظراً لعدم وجود إجماع حول برنامج معين ، فإن الهيكل العظمي لم يكن حاضراً ليغطي اللحم و الدم و الأعصاب .

(١٧) للحصول على وصف كامل لمنظمة المساعدة المؤقتة ، انظر HSC, pp. 758-763

التمثيل البديل :

كيف ظهر برنامج إدارة التعاون الاقتصادي ECA والتنظيم المنفذ له ؟ يمكن للفرد أن يحدد على الأقل ستة طرق لتنظيم إدارة لتعاون الاقتصادي . يمكن كتابة تاريخ الوكالة الإدارية من حيث ازدهار وانحطاط هذه الطرق والوحدات الإدارية التي ارتبطت بها . وبظراً لأن هذه الوحدات ليست منسجمة مع بعضها ، ونظراً لأن أيًا منها لم يكن مسنداً بالقانون الذي أنشأ إدارة التعاون الاقتصادي ، فإن الهيكل النهائي الذي يبرز أعطى مجالاً للعديد منها .

تدقيق السلع :

تم اكتساب خبرات مهمة في إدارة المساعدة الخارجية خلال مزيج المساعدة في زمن الحرب والبرامج المؤقتة ما بعد الحرب . وكانت المستودعات الرئيسية للذاكرة الإدارية هي وحدة التراخيص الصادرة عن وزارة التجارة ومجموعة المساعدات المؤقتة في وزارة الخارجية . شارك بعض الأشخاص في وزارتي الزراعة والداخلية أيضاً في هذه لبرامج السابقة .

كان مفهوم المساعدة الخارجية لهذه المجموعة هو تحديد الحاجات السلعية وتوفيرها للدول ، وموافقة أو عدم الموافقة على برامج شحن السلع . كانت القرارات تكشف عن هذه لصعقات على ضوء حاجة الدولة لسلع والبصائع المختلفة سواء لأغراض التعديّة أو الدفاع أو توفير السلع النادرة ^(١٨) . تستدعي عملية الكشف هذه وجود نوعين من المعرفة المتخصصة : الاحتمالات وتوافرها . ويتطلب النوع الأول الربط بين التخصّص السلعي والجغرافي ، في حين يتطلب الثاني تخصصاً شعبياً .

توازن مدخل التجارة :

إن إصدار خطه مارشال وتنفيذها قد سبقها أبحاث اقتصاديه حول حجم حاجات أوروبا بمساعدة . لجنة التعاون لاقتصادي الأوروبي أعدت تقريراً تقديرياً في خريف

(١٨) المفاهيم المتعمقة لعملية عرض السلع من أجل مراعاة المصدير يجب مناقشتها في

HSC, pp. 638-643, 646-687

عام ١٩٤٧ م عن المضائع اللزم استير ده على مختلف لأصعدة الاسهلاكية ، وميزان المدفوعات المترتب عن برنامج الاسيراد إن قجوه الدولار أعطب قاعده لتحديد حجم العون المطلوب . هذه لتقدير ت - بعد اراجعة كانت هي الوجه لتشريع إدارة التعون الاقتصادي والمخصصات اللاحقة ^(١٩)

في هذه الصورة من لبرنامج ، لعت مشتريات السع الفردية دوراً ثانوياً ، ولدى تحديد إجمالي كميات لمساعدة لكل دولة ، كان من غير لهم ضرورة تمويل شئون الاستيراد بدولارات إدارة التعاون الاقتصادي أو الدولارات المشراه عن طريق الصادرات ، نشئت فكرة أن مشكلة الدعم الخارجى هي المؤدية إلى "عجز الدولار عن مفهوم ميزان المدفوعات الذى كان ولا يزال مفهوماً مركزياً في نظرية التجارة الدولية ، من وجهة النظر التنظيمية ، فإن هذا يتطلب وصول المحللين الاقتصاديين إلى قرارات إجمالية حول كميات الدولارات اللزم تخصيصها لمساعدة لدول .

طريقة التعاون الأوروبى :

استهدفت مجموعة أخرى من المعاهم المسبقة زيادة حجم التجارة الدولية والتعاون الاقتصادي ، وترشيد الصناعة في دول أوروبا العربية . كانت هذه الطريقة عصباً رئيسياً في الدراسات لسالفة الذكر وصيحت جزءاً لا ينفك من سياسة الدولة ومجلس الشيوخ الأمريكى ^(٢٠) . وكانت مضاميتها كما يلي أولاً أن المبادرة للرمجة يجب أن تكون على عاتق الدول الأوروبية نفسها في التعاون مع بعضها البعض ، ثانياً أن علاقاتنا مع هذه الدول تحت البرنامج يجب أن تكون متعددة أكثر منها ثنائية ، وأن يتم مدفقها عن طريق مكتب باريس وليس مكتب واشنطن لإداره التعاون الاقتصادي .

(١٩) لعلدت التقرينة لـ PCFA و HSC هي مسة على توارن مدحل استخرة
(٢٠) HSC, pp. 21-56, 603-604; PCFA, pp. 4-6, 31-32

طريقة التعهدات الثنائية :

كانت هناك فكرة مخلفة إلى حد ما يرى أن المساعدة يجب أن تكون مشروطة بالتعهدات الثنائية بين الدول المشاركة والولايات المتحدة^(٢١) نظراً لأن أحد العناصر في هذه الاتفاقيات كان يتمثل في استعداد الدولة المشاركة لتعاون مع الدول الأخرى ، هم تكن الرؤيتن متناقضتين مباشرة . ومع ذلك ، فقد تطلبت لاتفاقيات ثنائية مفاوضات مباشرة من خلال وزارة الخارجية مع هذه الدول ، مما أدى إلى إضعاف لجنة لتعاون الأوروبي ومكتب باريس لإدارة التعاون الاقتصادي كقنوات اتصال رئيسية . أكدت الاتفاقيات الثنائية على أهداف أمريكية مثل التوافق الموصل للمود الاستراتيجية .

طريقة بنك الاستثمار :

يشترط القانون لصادر بهذا الصدد أن يكون حجم المساعدة بحدود (٥.٣) مليون دولار في السنة الأولى و(١) مليون دولار على شكل قروض ، من خلال بنك الاستثمار والتصدير باعتباره الوكالة المفوضة . يفترض هذا أنه من الضروري تحديد ما إذا كانت المشاريع الفردية لإنشاء المصانع أو استثمارات رأس المال الأخرى مجدية اقتصادياً . كان مجلس لشيوخ نفسه عامصاً - ربما عمداً - في تحديد معايير الموافقة على القروض ، وهكذا أخذ دراسه القوة الربحية للاستثمار وقدرة الدولة على تسديد الديون المقدمة إليها بعين الاعتبار^(٢٢) . إن مجلس الشيوخ قام - بحق - باعتماد معيار القوة الربحية ، وأن السيد تايلور (Taylor) مدير العمليات المعين من قبل السيد هوفمان (Hoffman) والذي تمّ إلى إدارة التعاون الاقتصادي من بنك الاستثمار والتصدير ، كان لها عواقب وأثر مهم على إدارة تعاون الاقتصادي خلال الشهور الأولى .

HSC, pp. 869-877, PCFA, pp. ٠8, 273-277, ECA1, Appendix (٢١)

HSC, pp. 634 636, 718 719 (٢٢)

طريقة إدارة السياسة :

أشأ مكتب الميرانية حطماً تجريبية للتنظيم لداخلى لوكالة . وحيث انه لم يكن هناك مفهوم واضح للبرنامج ، نجد أن هذه الحطط كانت تنسب المنظمة التى بدت فى التطور فى أوائل شهر إبريل ، وكان التركيز على الآلات بالدرجة الأولى مع شىء من التركيز على الإنتاج بالدرجة الثانية . ثم أخذ الترتيبات لإنشاء مكتب لتنسيق السياسات ، ومكتب البرنامج ، والبرامج ومكتب العمليات ومكتب المراقب . كان المكتب الأول يعنى بالحسابات العريضة لأعباء الاقتصاد الأوروبى ، وأهم الناسى مرجعة هو ثم لسلع والصناع ، وهم الثالث بشئون المشروبات الفعلية . وهم الرابع بالتوثيق ومحاسبة صناديق التمويل .

إنها فكرة مألوفة أن يتعامل الفرد مع المشكله المعقدة أنه مشكله . باتخاذ القرارات العريضة لحسابها ثم تنفيذها عن طريق قرارات أخرى أكثر تحديداً . أسأت هذه الحصة فهم شرح العممية بحكومية كقيمة للوحدات الإدارية المطلوبة لتطبيع البرنامج . يمكن تحديد بعض العناصر التى صهرت مؤخر ، فى برنامج إدارة شعاعون الاقتصادى بالوحدات المقترحة من قسم مكتب الميرانية . ولكن فيما عدا المرافف ، كان الأمر محض الصدفة وليس مخططاً . وحيث إن المنظمة قد حرت تعديلها تدريجياً ، نلاحظ أن الوحدة المسجمة مع تنسيق لسياسة ، سنوعت وطائف مكتب لبرنامج أكثر فاكثراً . واستوعب مكتب البرنامج مكتب العمليات تماماً . وقد تصبغ الأسباب واضحة فى النتيجة .

تطوير تنظيم البرنامج :

ومع تواصل عملية انقسام الحلية ، نجد أن كل مفهوم من مفاهيم البرنامج لاقى تحسيدا ملموساً له فى وحدة أو أكثر من الوحدات التنظيمية . المشكله التى حصلت هى أن كل وحدة أصبحت تسند فيما إليها إلى شئنا . اعتمدت ، أولاً على كيف يمكن تنفيذ مفهومها عن البرنامج بسهولة وبشكل حقيقى . فعلى كل برنامج توضيح مفهومه من حيث النشاطات الإدارية الفعلية ، وتوزيع مسؤوليات صنع القرار بشكل عملى . ولا يمكن اعتبار مفهوم البرنامج عميقاً إلا إذا حرت توضيحه فى عممية صنع

الفرار وتوزيع لـ (٥) مليون دولار بين الشعوب الأوروبية، العربية وترحمة هذه المخصصات إلى السماح بشرء سلع وخدمات معينة . لم يكن بالمقدور تطبيق جميع الطرق بهذا المعنى .

تأسيًا عتمد مصر الوحدة على التحالفات الطبيعية التي وحدثها مع المؤسسات المالية القوية في واشنطن والمساهمة في برنامج ادارة التعاون الاقتصادي التي شارك في مفهومه عن برنامج لوكالة^{١٢٣} يمكن أن يقرر مثل هذه التحالفات النتيجة المرنة على الطرفين سافسنيين اسنين كنت عمليين .

وفي صراع لقوه انى عقب ذلك لعبت الأفكار خاصة مفهوم لبرنامج دوراً رئيسياً كسلاح وكدفع لبناء الإمبراطورية وكانت المفاهيم تمثل الأسلحة التي يمكن استخدامها لبقوة الوحدات لنشغل حيزاً اكبر في البرنامج . وكانت دافع بناء إمبراطورية . لأن هذه الوحدة كانت ترى في توسعة مهامها الوسائل الرئيسية بتطبيق مفاهيم البرنامج . هذا النوع من الصراع لم يكن مستقراً بالنسبة لإدارة اتعاون الاقتصادي كما ن تحليل بناء الإمبراطورية في المجالس الحكومي وتجارى سيظهر من هذه العنصر موحدة دماً وانها ذات اهمية مركبة من السهل تحديد هذه المهم في بداية تاريخ إدارة لتعاون الاقتصادي خلافا للوكالة التي مرت في مسارها بعملية انتقاء صيغى

كانت رؤية البرنامج الحاص بالدقيق في السبع طغى على قسم إدارة لمشريات (الاسم الجديد لمجموعة امساعدات الداخلية لوزارة لخرجية) ، وفي وحدتين للبرنامج اتسبفا على أساس سلعى قسم الأعديه وقسم الصناعة كان قسم المواد الغذائية يخضع لنفوذ وزارة الزراعة بشكل كبير ، والوحدات الثلاثة الأخرى كانت لها علاقات وثيقة مع مكتب النجارة الدولي في وزارة لنجارة كان فحص سلع أيضاً من صلب اهتمام مكتب مراقب في إدارة التعاون الاقتصادي .

استبدت طويفة فحص السلع كبيراً إلى بعض بنود القانون نفسه . يطلب بعض هذه الأحكام ألا يعوق تقديم هذه المساعدات توفير لاحتياجات الحيوية للشعب

الأمريكي . لقد تقرر شراء البضائع ما أمكن من خارج الولايات المتحدة ، كما لم يجرِ شراء اللحوم عدا لحوم الحبل ، كما وجدت سود أخرى لحماية الاقتصاد الأمريكي . استخدمت قنوات لنجارة لخاصة قدر الإمكان في شراء النمويات ، وكان ينبغي شحن نصف هذه البضائع على الأقل في سفن أمريكية ، كان تأثير كل هذه التدابير هو التدقيق في التعاملات الفردية .

لاحظنا : بشكل مباعد أن هذه التدابير أدت إلى وجود ضعف أساسي في طريقة دراسة السلع . لم يهدف القرار الحاسم في اكتشاف السلع لئلا يسهل تحديد ما إذا كان تمويل هذه البضائع يتم من خلال إدارة التعاون الاقتصادي ECA بل إلى ما إذا كان سيتم تصديرها من الولايات المتحدة ، وهكذا نجد أن حصص الشخص لكل سلعة يجب تحديدها ، ومن ثم إحارة هذه الحصص بواسطة تراخيص التصدير وليس من خلال الموافقة على التمويل ، نتيحة لذلك نجد أن مسؤولية ترخيص الرئسي كان يجب أن تنتقل إلى وزارة التجارة والرياسة بدلاً من إدارة التعاون الاقتصادي^(٢٤) .

قوّص نفس الضعف المفهوم البسيط ، مع أنه متبني بشكل قوي ، والذي يعيد أن يديق الصفقات الفردية يهدف إلى حماية أموال دافع الضرائب الأمريكي بالاكاد أن الشعوب الأوروبية ستستخدم هذه الأموال للحاجات الضرورية فقط . وحيث إن ٥٠٪ من قيمة الصادرات الأوروبية بالدولار قد تم اكتسابها عن طريق التصار الدولية المعتادة و ٥٠٪ تم الحصول عليها من إدارة التعاون الاقتصادي ، فإذا لم تتم الموافقة على الصفقة عندها جرى شراء البضائع المطلوب بالدولارات المكتسبة ويستبدل بعد آخر على قائمة إدارة التعاون الاقتصادي .

في النهاية كان لابد من إدارة التعاون الاقتصادي لتكف نفسها مع الحقائق التالية

١- أن تراخيص التصدير وليس بدفع صفقات المشتريات هي الوسيل لنجاحة لمراقبة الصفقات الفردية .

PCFA, p. 113; HSC, pp. 672-686; ECA, pp. 4-18, 44 (٢٤)

٢ - قد لا يؤدي تدقيق هذه السلع إلى صبط برنامج الاستيراد الأوروبي بالكامل . ظل مكتب المذهب ، ومسؤوليات التدقيق التابعة له يمثل مركز الثقل لطريقه تدقيق السلع ، والتي احتفت تدريجياً من مفاهيم تقسام الترمجة .

لقد ألقى مفهوم ميرن المحصرة لأساس المطلوب في الندوة هو أساس غير ثابت بين الاقتصاديين الذين أحصروا إلى الوكالة من طرف بيس (Bisell) على أساس استشاري . وقد يشعل السيد هوفمان (Hoffman) ومعظم الموظفين لكار العاملين معه في الأيام الأولى بمشاكل خارجية . كان عليهم إيجاد علاقات مع وزارة الخارجية لقيام بمفاوضات حول لاتعقيبات الثناسة . وكان الأمر يتطلب توجيه الإرشادات لمكتب باريس الذي كان قد تأسس للنو ، وكان عليهم أن يعدوا جلسات الاستماع حول هيل (Hill) .

وهكذا ، أوكل أمر تطوير إجراءات الترمجة ومرحلة برنامج الربع الثاني ، والثالث للمساعدة الخارجية ، إلى الاقتصاديين . كانت مرحلة البرنامج لفعالية مبنية بشخص محترف قلل من الشك غير النازحين ذوي كفاءه عالية وبشاط ، والذين شاركوا من قبل في اللحن الداخلية التي قامت بمرحلة فراح لحة التعاون الاقتصادي الأوروبي . لنى أصبحت بعض الآن تحت إشراف بيسل (Bissell) ، من خلال عدد من الأعضاء قد لا يريد عددهم عن ستة أشخاص .

يسهل وصف طريقة التعاون الأوروبية أكثر من تطبيقها ^(٢٥) ، قد تطلب الأمر تقوية منظمته التعاون الاقتصادي الأوروبي OEEC من خلال الخطط التي تتم من قبل الشعوب الأوروبية نفسها . ونظراً لأن مكتب باريس كان الوحدة المناسبة للتعامل مع منظمته التعاون الاقتصادي الأوروبي OFF-C ، ولكون أهداف التعاون ذات صلة ضعيفة بالمرحلة و لمساعدة المالية ، لذا نجد أن هذه الطريقة ليس لديها تحسيدا تنظيمياً قوياً في مكتب واشنطن ، في حين نجد أن مركز الثقل كان في باريس .

ومع ذلك ، كانت طريقة التعاون هذه لها آثار سلبية أثرت على تفكير مكتب واشنطن . كان هناك إعرء كبير لإنشاء مفعد للدور في مكتب البرنامج ، وهو نسخة مطبقة

لمصلحة الإدارة الاقتصادية الأحسية في الحرب العالمية الثانية ، وتقسيم المناطق والسلع . سوف يعزز هذا المفهوم العلاقات الثانية مع الدول بدلاً من لتعاون بينهم . هذه الاعتراضات منعت مقاعد الدول من النمو بالسرعة المطلوبة ، لكن هذا لم يكن لتحول دور تطويرها داخل الوحدات حيث كانت هناك حاجة لمعرفة الدول للبرمجة وتحقيق مقدرات التوازن التجاري .

كانت مفاوضات اتفاقيات الثانية التي يتطلبها القانون أمراً عالياً المستوى بما هي ذلك قيادة وزارة الخارجية ، في مكتب واشنطن لإدارة التعاون الاقتصادي وحدنا أن مكتب المستشار القابولي كان البصر الرئيسي في هذه العملية . وبعد توقيع المعاهدات ، فإن تنفيذها كان يتم من قبل مكتب في باريس وأبعثه لحاسة لإدارة التعاون الاقتصادي في الدول المتعاقبة ، وهكذا نحن أن الاتفاقيات لم تمارس أي تأثير مهم على التنظيم في مكتب واشتن .

وجدت طريقة بنك لاستثمار دعماً محلياً كبيراً من قبل مدير لعميات ، (تير Tay or) ، ومن خلال الدعم الخارجي لنك التصدير والاستيراد . أصبح المفهوم قابلاً للتطبيق على جزء صغير فقط من مجمل البرنامج . و سرعان ما أصبحت وحدة تالور Taylor معروفة عن سر الصفقات اليومية في الوكالة ثم اختفت تدريجياً . كان الهبوط السريع للوحدة واضحاً من حيث عدد الموظفين ، والتغيرات في المسميات (أصبح تالور Taylor "مساعد إداري") ، ومواقع المكاتب .

وهكذا لاحظنا أن الوحدة أثبتت وجودها كسلطة لاعتماد القروض ، لكن نشب صراع بين المعايير الاستثمارية ومعيير ميران مدفوعات القروض . ظهرت أزمة في حريف عام ١٩٤٨م ، عندما كانت كمية كبيره من تمويل القروض غير معتمدة بعد ، مما أعطى دليلاً واضحاً على عدم القدرة العملية لطريقه بنك الاستثمار وأدى فيما بعد إلى حل الصراع لصالح طريقة ميزان التجارة .

ترتب على ذلك أنه خلال الشهرين أو لأشهر الثلاثة الأولى أصبحت جميع عمليات إدارة التعاون الاقتصادي مكتوبة من ثلاث مجموعات . المجموعة الأولى ، تشكلت من السيد هوفمان Hoffman وقليل من كبار مساعديه ، والتي قامت بإدارة العلاقات

الخارجية للوكالة مع ككونجرس ووزارة الخارجية ، لوزارات الاتحادية الأخرى ، وكذلك الدول المشاركة أجرت هذه المجموعات مفاوضات لعمل اتفاقيات ثنائية واطلعت على مشروع تخصيص المبالغ في ككونجرس . ومجموعة ثانية عملت من خلال مكتب بيسل Bissell ، وقامت بإعداد برنامج لمساعدة ربع السنوي وشكلت فريق إجراءات استثمارية لتني اعتمدت لاحقاً . ومجموعة ثالثة وهي الموروثة من وزاره الخارجية ، وقد قامت فعياً بمعالجة طلبات المساعدة وأبقت على خطوط لإمداد مموعة هذه المجموعات لثلاث سوية بالمعاور مع لموظفين للكتاب لم تكن تسلف من أكثر من ٧٥ شخصاً فقط بل وربما أقل من ذلك . خلال هذه الفترة كان باقي الوكالة لا يعمل شيئاً كثيراً

قسم التنظيم والإدارة :

اكتسبت منظمه إدارة التعاون لافتنصادى بصورة معقولة سكاماً متماسكاً بدون التخطيط المسبق لذلك ، ماد كان يفعل قسم التنظيم والإدارة خلال هذه الفترة ؟ يمكن للمرء خلال الأيام الأولى الحصول على صورة جريئة لما كان يحدث . ومع توفر القناعة التامة لدى أفراد التشغيل بن كل منهم وظيفة ما ليؤديها ، في حين صئيل من الزمن ، لم يرد أحد منهم أن يقصى وقته في الحديث مع اختصاصى الإجراءات أو قراءة الإعلانات السطيمية . ومع أن قسم التنظيم والإدارة بدل جهداً شجاعاً للتعرف على الإجراءات الفعية وتسجيلها ، كان تأثيره على شكل تنظيم يتم بطرق غير رسمية .

تم إحضار صافم قليل العدد من لموظفين إلى لقسم في بداهه أوبرس لعمل لخطط التنظيمية ، حيث قضى اسبوعين حماسيين في محاولة لوصول إلى مفاهيم متمنيات ،برنامج واصمامين السطيمية المهم في الأمر ، أن لإجاريين اللدين لنيا اسفحسان كبيراً في لقسم ممثلاً في طريقة ميران البحارة والسعاون الأوروبي وللباثير على المنظمة بعرض بغير هذه الأفكار نم بعميم مذكرة بعنوان "لبادى الرئيسية لتنظيم إدارة التعاون لافتنصادى بتاريخ ٣٠ أبريل هذه المذكرة ناهلت خطة مكتب الميرانية المقترحة وأكدت بدلاً من ذلك على ميران التجارة وأشارت إلى الضعف في تدقيق السلع وطرق بنك الاستثمار . كما أكدت على الحاجة لتقوية مكتب باريس لتعزز المفاوضات المتعددة بدلاً من المفاوضات الثنائية المحدودة وحذرت من "مقاعد الدول .

لم نكن اذكّرة نسعى إلى الحصول على الاعتماد الرسمي وبذلك تحنّت العمدت المجتهده والتي قد لا يكون لها نهاية وقد تمت صياغة المذكرة كمجموعة من الافتراضات الضمنية والصعقات التنظيمية (بين رسالة^٥) أكثر من كونها برنامج عمل تنظيمي وقد ساد التفكير بضرورة صياغة مسودة مذكرة مختصرة مكونة من حوالي ٢٠٠٠ كلمة وقراءتها من قبل فئة قليلة من تنفيذيين ، وأن القسمل من المفاهيم الرئيسية قد سوسوع وبؤثر على التفكير المستقبلي بالمنظمة . لم تمر الوثيقة فيما ينصح دون ملاحظة ، غير أنه كان من المستحيل أن يقيم تأثيره بشكل دقيق

وفي ان واحد ، كان على قسم التنظيم والإدارة تزويد قسم شؤون الموظفين بوصاف للوصائف لكي يتم تصنيفها وتوزيع الصلاحيات على الوحدات المختلفة وقد وضع هذا القسم في موقع إستراتيجي يمكنه من التأثير على نمو لوحدات . وحتى تتمكن الوحدة من وصف مهامها للتنظيم والإدارة و اعتماد دورها في الهيكل ، كانت تصطدم بحد من الروتين عند سعيها للحصول على الموافقة على تعييناتها . كما يمكن لرئيس وحدة ما الاحتفاظ بالموظفين على أساس استشاري لكن الافتقار إلى جدول تنظيمي جعل وضعها غير مؤكد ودوسعه مقيداً . مكن هذا الإجراء من تأخير إنشاء معاهد للدول ومضاعفة عدد الوحدات الإحصائية .

الوحدة التي سارت لأمور فيها على أسوأ حال كان يرسمها مدير العمليات ، حيث إن محلى التنظيم والإدارة وجدوا أنفسهم غير قادرين على مواعة مفهوم ديلر Tay or عن مهمته مع لمط الكلى لدى بدء في الطهور في الوكالة مع أن مصير الوحدة لم يختلف على المدى الطويل . فإن استوف في التوسع في الأسابيع الأولى منح بيسل Bissell ومساعدته وقتاً لتنظيم شطاطاتهم في معط مقماست .

منح حادث سعيد قسم التنظيم والإدارة أداته الثالثة ، وذلك في أننا الاستماع لداولات لتحصيل عمنما سبل السيد هوفمان Hoffman عن عدد الأشخاص الذين بحثهم في مكتب واشنطن ، فأجاب - بشكل عشوائي تقريباً - ستمانه . بعد ذكره هذا العدد ، تعين عليه أن يعيش مع الأمر وأصبح الآن لديه الوسائل اللازمة لوجه طيات وحدات واشنطن لريادة لموظفين أكثر فاكثراً مع استمرار عملية تقسام الحلية

وهى بداية يونيو ، عندما تمت إضافة حجات الموظفين للوحدات ، راد إجمالى عدد الموظفين على سائمة شخص ، وتحول وكيل لإدارة إلى قسم التنظيم والإدارة للمساعدة فى الوصول إلى جدول موارد للمنظمة فى المداولات مع رؤساء الوحدات على افراد . وبالطبع كان على السقف أن يتفتح فى النهاية . بحلول نهاية شهر يوليو تجاوز عدد أعضاء مكتب واشنطن السائمة عضو . لكن الوكالة ظلت لسنتين طويلة صعبة الحجم وأقل عدد من أى وكالة اتحادية مماثلة من حيث الأهمية ، ولا يمكن أن نعزو التحفيز المفجئ فى معدل نموها بحلول نهاية يوليو إلا إلى سياسات الحد الأعلى .

فى ٢٦ يوليو تمت إعادة إنفاذ برنامج التنظيم الرسمى الأول لمكتب واشنطن التابع لإدارة التعاون الاقتصادى . لم ينسئ البرنامج أية ترتيبات تنظيمية جديدة لكنه صدق على النماذج التى بررت بشكل مجرىي وعزرها . ومنذ بداية أغسطس ظهرت حدود تاريخية يتم فى إطارها مناقشة المطالبات الجديدة للإقليم .

يبغى أن يكون وضحا إلى حد معقول على ضوء سرد هذه الحوادث أن قسم التنظيم والإدارة لم يكن بأى حال له لتأثير العال على الشكل النهائى لتنظيم إدارة التعاون الاقتصادى . مع أن هذا الشكل قد جسد معظم الآراء المعبر عنها فى مذكرة المبادئ الأساسية التى جرى نعيمها فى ٣٠ بيسر ، لم تكن العلاقة سببية إلا فى جزء بسيط . مثلت المذكره تأثيراً بسيطاً على المنظمة أكثر من كون ذلك قابلاً دقيقاً توقع أن تكون فيه المنظمة مجبرة بسبب متطلبات مهامها وأهدافها - شروط قابلية التشغيل .

النتيجة :

يصور برنامج التنظيم هكل مكتب واشنطن بتدريج ١ ديسمبر ١٩٤٨ (٢٦) ، و يظهر تركيز نشاطات البرنامج الذى يقع على عائق مكتب وكيل الإدارة المساعد للبرامج السيد بيسل Bissell . فتحت إشرافه تم تنفيذ طريقة لميزان التجارى بواسطة قسم

(٢٦) ECA2, p. 85; وكذلك ECA1, pp. 37-42

تنسيق البرنامج ، وبمساعدة أقسام الأغذية ، لصناعة ، وأقسام سياسة التجارة و المالية . أما بيود القابون التى لا تتعلق بهمهم ابرمجة المركزية فقد تمت معالجتها من قبل أقسام أخرى . كن مكتب المراقب يؤدى مهام التدقيق ، وكان قسم لتقارير والإحصاء يقوم ب تدقيق تأثير البرنامج على الاقتصاد الأوروبى . تتعلق السود المهمة الأخرى فى الجدول بوحدات الشؤون المالية الخدمات الإدارية شؤون الموظفين ، التنظيم والإدارة ، الميسرايه ، الأمن ، والمعلومات . لقد أصبح السيد تايلر Taylor مساعد لإد رى ، ومعه طاقم صغير . تضاعل قسم صفقات المشتريات بى عدد صغير من موظفى الرقابة على البرنامج الملحقين بمكتب بيسل Bissell . تم توظيف ما مجموعه (٧٧) شخصاً فى مكتب واشنطن ، و (٢٩٠) فى مكتب باريس و(١١٢٧) فى بعثات الدولة .

فى اقر من أربعة أشهر ، وبحلول ٢٦ يوليو ، اخذت الوكالة شكلها النهائى فعلياً ، الشكل الذى اقتضاه الآن

- ١ - الدعم السياسى السيسى للمفاهيم المختلفة لمهام لوكالة .
- ٢ - هويات ومفاهيم الوكالات الحكومية الأخرى المحبطة ببرنامج إدارة التعاون الاقتصادى .
- ٣ - صلاحية هيكل التنظيم لتنفيذ مهام الوكالة السائدة .

ولكن حيث إن الصيغة كانت متوقعة إلا أنها لم تكن مخططة . كانت عمليات ضاعف الخلبة وصراع القوة داخل الوكالة وحوها هى العمليات الأساسية لنى تم بها تبنى وتطور التنظيم افعال اذى حدث . كان التنظيم الذى نشأ يمثل تبسيطاً فائعاً لمهام الوكالة تأكيداً مفرطاً على جواب معينة ، تجاهلاً نسبياً للبعض الآخر . بكنه يضم السمات الرئيسية للمهمة والتكيدات السياسية المطلوبة ، وقد قام بهذا بفاعلية نسبية .

فى هذا السياق ، يمكن اعتبار هيكل تنظيم إدارة التعاون لاقتصادى انعكاساً للطريقة التى جرت فيها صياغة مشكله المساعدات الخارجية من قبل الأفكار الشرة لتي تسعى للتشيت بتعقيدياتها . يمكن مقارنه كل وحدة تطيمنة ببعض العناصر فى إطار أحد مفاهيم المشكله المتنافسة .

عندما نراهب السغير التنظيمي في المدى القصير ، لاسيما هي لحظة التحول الكبير واسريع ، نجد قوى شنة معينة تحدد القلب التنظيمي من خلال تأمل العقول لبشرية إينا نرى عملية تعميم معينة حيث يعكس التنبصر المترايد وإعادة الصياغة المتعاقبة للمشكلة كما تبدو للعفل البشرى للوهلة الأولى تعكس نفسها على العنصر الهيكلية لمنظمة نفسها . هذه الرؤية لها مضاعفات مهمة على إعادة التنظيم أولاً إنها تعني أن إعادة التنظيم قلم يؤثر على الكفاءة دور تعبير أهد ف البرنامج . فعندما مغير لمطمة ، فإننا نغير صورة المهام المحسوسة المطلوب تنفيذها والأهد ف المحسوسة المراد تحقيقها - ، أي تمثيل البرنامج . فعندما نغير مفهوم البرنامج ، فإننا مغير بذلك الأهمية النسبية للأحرء المنعقدة للتنظيم عامة ، وكذلك تحديد تخصص الموارد والأولويات من بين الأهداف .

ثانياً يسلط هذا الرأي الضوء على أهمية لتنظيم الرسمي حيث تؤثر خطط التنظيم على هذا السلوك بطريقتين على الأقل . أولاً عند اعتماد لخطط رسمياً ، فإن القوة تستقي من محفزات الشرعية وعندها يشعر الموظفون أن عليهم مرقة الخطط . لأنهم قبلو نظام السلطة الذي أقر هذه الخطط . ثانياً قد تؤثر الخطط على السلوك . لأنها تزود الموظفين بمخطط مفاهيمي لبرنامج الوكالة . وهو مخطط يمكن أن يستخدم كإطار للقرار والعمل . وإذا قام هذا المخطط اسفاهمى بترجمة المشكلة المعقدة التي تعانها الوكالة وتوضيحها وجعلها مفهومة أكثر للأشخاص الذين عيهم حلها ، إذا أدت إلى تقسيم بسيط نسبياً للنشاطات وكانت مساعدة كدليل إلى القرار وعندها نجد أن قابليتها للتشغيل تصبح قوة مؤثرة بجاء قبولها .

مدرسة التجارة : مشكلة في التصميم التنظيمي^(٢٧) :

في عام ١٩٤٩م أتيت إلى معهد كاربيحي للتكنولوجيا للمساعدة في تنظيم مدرسة جديدة لبحارة ، كلية الإدارة الصناعية GSIA . كانت مهمتها التعليمية الأساسية أن تمنح درجة الماجستير في الإدارة لصناعة للأشخاص الراغبين في الحصول على

(٢٧) موضوع هذا الجزء مقتبس من ورقة علمية تحمل نفس العنوان ، وقد تم نشرها في مجلة Journal of Management Studies, 4:1 16 (1967).

وظيفة في الإدارة ، لكن اسندت الخطط أيضاً إدخال برامج الدكتوراه في التجارة والاقتصاد مع التركيز الشديد على البحث .

لم يأت أحد من الأعضاء اكبار العاملين في الكلية الجديدة من مدرسة التجارة ، وسرعان ما أصبح غرضهم الرئيسي هو تغيير مدرسة لتجارة لتشبه على نحو أقرب بكثير مما كان مألوفاً - لتدريب المهني في علوم الهندسة والطب . كان هناك في هذين المجالين الأخيرين تيار قوي يزيد بشدة إدخال المواد العلمية ، الفيزيائية ، والبيولوجية ، على التوالي ، والتي وفرت قاعدة المعرفة الأساسية للمهنة

تعطى الأبحاث في كلية التجارة بالطبع اتفاقاً دراسة واسعة تهدف إلى رفع مستوى المعرفة الأساسية حول السلوك الإنساني والاقتصاد ، وحتى الرياضيات نحو دراسات تهدف مباشرة إلى تحسين ممارسة التجارة . بغض النظر عن موقع الأبحاث في أفاق المنهج ، ربما يعنى حقيقة أنها بحري في محيط مدرسة تجارة يفرض أن لها صلة ما وثيقة ، سواء مباشرة أو غير مباشرة ، بالتجارة . سنناقش فيما بعد معايير هذه الصلة .

قاعدة المعلومات للكلية المهنية :

يتمثل أهداف كل الكليات المهنية الهندسة ، الطب ، القانون ، التربية التجارة ، العمارة ، أو غيرها فيما يلي :

- ١ - تعليم وتدريب المهنيين الحاليين والمستقبليين في المهنة .
- ٢ - تزويد الأشخاص الذين يودون القيام بالأبحاث في الكلية المهنية ، بتطوير المعرفة المتعلقة بممارسة المهنة لذلك علب أن نتوقع أنه عند مستوى معين من التعميم نجد أن مشكلات لتصميم تنظيمية لكل الكليات المهنية ستكون متشابهة بشكل جوهري (٢٨) .

N B Henry, ed . Education for the Professions, First Yearbook of the National (٢٨) Society for the study of Education, Part II (Chicago University of Chicago Press 1962) Education for Professional Responsibility, Proceedings of the Inter Professions Conference on Education for Professional Responsibility Buck Hill Falls, April 12-14, 1948 (Pittsburgh Carnegie Press, 1948)

تأتي المعلومات ^(٢٩) ذات العلاقة بانحاز أعمال التدريس المهنة وأهداف لامتياز من خلال مصدرين رئيسيين أولاً أنها تأتي من عالم للممارسة من بينها المنظمة والمهارات والأساليب لمعالجة المشاكل المهنية . ثانياً الكلية المهنية يجب أن توفر مدحلاً إلى المعلومات والمهارات في العلوم لملامه لتحسين الممارسة المهنة . في حالة كلية البحارة ، نجد أن هذه العلوم تشمل لاققتصاد ، علم النفس ، علم الاجتماع ، الرياضيات التطبيقية ، وعم الحاسب الآلي كلية البحارة (عنى ، بجمع أقسامها) يجب أن يفهم ثوراً كالتفهميش ، والحواهر الإنسانية ، و لعمليات السياسية ، والبرمجة الخطية ، وبغات الكمبيوتر ، لموجهه لحل المشكلات ونظريه الاحتمالات

من خلال مراسلات الفردية مع الهيئتين الرئيسيتين الخاصة بالمعلومات والمهارة من المدرس المهنة يجب أن تملك مجموعتين من الأنظمة الاجتماعية التي تملك المعرفة النظام الاجتماعي للمهنة ، والأنظمة لاجتماعية للعلماء في المجالات المناسبة هذه الأنظمة نفسها بها مؤسسات مطورة وإجراءات للبحرين ، الإرسال ، لتطوير والمعرفة لتطبيقه في البحارة نجد أن المنظمات هي شركات بحرية . احداث بحرية ، وجمعيات إدارية مهنية . هي طار العلوم بعد أن اسطلمات بمثل كليات اسراسات العليا ، ومعاهد الأبحاث والجمعيات المهنية الطريقة الرئيسية للمنظمة في الوصول إلى المعلومات والمهارة المخزنه والمقولة عن طريق النظام الاجتماعي في المشاركة في النظام . يجب أن تشترك كلية البحارة بفعالية في النظام الاجتماعي للبحارة ، من جهة وفي الأنظمة الاجتماعية للعلوم المناسبة من جهة أخرى

التعليم الحر والمهني :

يجب ألا نخلط بين المعرفة المكتسبة من العلوم والمعرفة المكتسبة من المهنة ، و لفرق الذي علباً ما يكون بين لمعرفة الحرة و لجمعية . بحدث بيرسون Pierson ، هي

(٢٩) من جل ، لاحتزال سوف ستخدم كلمة معلومات وكلمة المعرفة بالإشارة لى فقط إلى المعرفة حول (أي معرفة الحقائق والمبادئ) . ولكن لإشارة كذلك إلى معرفة كيف من حل تحقيق لنتائج ، والقيام بالبحث ، وحل لمشكلات إلى أخرى . هذه الأنواع من المهارات تكون جزءاً صخفاً من المعرفة الضرورية لأي مهنة .

دراسته عن تعليم، لتحارة بأمريك عن الجامعات باعتبارها تحتاج مدرستين تقليدتين متميزتين وأحياناً متصاعدتين . بالنسبة لتقليد الأول... فإن لمعرفة تكتسب من أجل المعرفة ذاتها... ويرى معظم مؤيدي هذا المذهب أن الاستعداد المباشر لوظائف معية يعتبر مخالفاً للهدف الأكاديمي.. أما التقليد الثاني.. والأكبر فإنه يترك مجالاً واسعاً لأئلك الذين يرغبون في الإعداد لوظائف معينة . بالنسبة لهذا العرف، فإن البحث عن الحقيقة لم يفند، لأنه أثبت أنه مفيد (٢٠).

يفترض أولئك المسئولون عن كلية لدر ساب لعليا في إداره الصباعية أن أهداف الجامعة تشمل موصلة المعرفة . لأجل لمعرفة وكذلك تطبيق لمعرفة في المحالاب العملية فهم لا يرون سبباً مقبلاً بأن معرفة الغرباء والتاريخ مثلاً عديمة الفائدة وهم لا يرون مانعاً من أن تكون علوم المسح أو لنبية البصطيمية مجالاً للبحدي سواء على المستوى لفكري أو لفني . ورون كذلك فكرة أن المصلحة هي المحب للوحيد الذي يبابس المدرسة الحرفية، وعدم المصلحة هي المحك الوحيد في محال التخصصات المؤدية إلى تعاليم عبثة غير المسألة في كلا لمجالين . إن التربية لا يمكن أن تكون مرضية بدون توفر ذكاء وحماس من أجلها . لمدرسة المهنة يجب أن تكون فعالة في محال الأبحاث وكذلك التدريس وأن يتوافر لها أساس فكري صب لصالح المتخصصين واهتماماتهم المهنية والتخصصية .

متطلبات المعرفة للأبحاث :

يتطلب الابتكار نوعين مختلفين من المعرفة المعرفة حول الحاجات الالزم تحميمها ، والمعرفة عن الأشياء التي يمكن القيام بها (أى عن قوانين لطبيعته وم تجعبه ممكن) يصبح الابتكار أو الإبداع سهلاً عندما يعمل في طرف أو آخر في مجال من متطلبات نهاية الفتة إلى قوانين الطبيعة . مهندس المبيعات لنابج ومهندس لإنتاج ، من جهة ، ندخلان نفسهما في المعلومات من بهية فائدة البينة ، محاولين اكتشاف المنتجات للى حبسدها الربون والتجسسبت لتي أدخلت على المنتجات الموجودة . ومن ثم سنم استخدام التقنية المعروفة لتوفير المنتجات الجديدة أو ، لتي تم تطويرها .

F C Pierson *The Education of American Businessmen* (New York McGraw Hill, 1959), pp. 16-17.

من الجهة الثانية ، نجد أن لعلماء يقحمون أنفسهم في المعرفة المتعلقة بالعلوم الطبيعية محددين الأسئلة المتعلقة بالظواهر الطبيعية التي لم يتم الإجابة عليها واستخدام تقنيات الأبحاث المتاحة (أو اختراعات أخرى جديدة) للإجابة على هذه الأسئلة .

نصبح الأبحاث أكثر صعوبة عندما تحاول الالتزام بتوسيع المدى بمرمته . هندسة الإنتاج تصبح صعبة عندما تتجاوز حاجات العملاء ، محاولة استيعاب حاجات العملاء فيما لو كانوا يملكونها ، وإحدى الطرق لتحقيق ذلك هي التحول إلى سنة معرفة العلمية ، مستغلين م فوائد وجود المواد والعمليات هناك ٩ بالمثل تصبح العلوم السحنة أنصاً صعبة أكثر إذا حاولت تجاوز بيئة لعلم وتبحث عن مناطق تطبيق مسائل غير محاب عليها ، ثم استخدام الطرق العلمية للإجابة عليها فمن الأسهل - على سبيل المثال - تحسين المسامير والمطارق كل على حده ، إلا أنه ذو قيمة أقل من تصميم مجموعات جديدة قوية من المسامير والمطارق التي تناسب بعضها لبعض .

الكثير من المسائل الفائقة الجودة في العلوم السحنة فرضت علينا من الخارج . وقد روجت الكيمياء الصناعية باحافر بقيام بالأبحاث الأساسية في محل الكيمياء الحيوية ، والمحاسبات الإلكترونية وأجهزة الاتصالات للبحث الأساسي في هيرباء أحداث لصللة . أدت الاحتكاكات خلال الحرب العالمية الثانية بين لافنصاد والمشكلات لعسكرية إلى أبحاث عمليات وثورة هي نظرية المشاة أدت الحاجة للعهم والتعامل مع الانكماش الاقتصادي الكبير إلى ظهور لاقتصاد كينزي Keynesian economics . الحاجة كما بقولون هي أم الاختراعات المهمة ، وتعتبر ذات أهمية للعلوم الأساسية .

تكشف لنا هذه الطرق البديلة للقيام بالأعمال العلمية عن اتفاق كثيرة من الفرص لكليات النجارة . ليست كلية لتجارة هي المكان الذي يقوم فيه الباحثون باستخدام المبادئ الاقتصادية والفسمة المعروفة ، أو لطرق الإحصاءات المعروفة لحل المشكلات الخاصة بالنجارة ، إنها من الممكن أن تصبح بيئة ممتحة وطموحاً للباحثين لأساسيين الذين يعرفون كيف يستغلون مزايا الوصول إلى العالم الحقيقي كمصدر للقضايا البحثية الأساسية ومصدر للبيانات . يجب أن تصبح كلية التجارة جدابة لمثل هؤلاء العلماء إذا كانت تنوي أداء مهمتها .

الأبحاث الأساسية في المدارس المهنية الأخرى :

يمكن أن ينطبق كل ما ذكرناه نفاً عن الأبحاث الأساسية في كليات التجارة على كليات الهندسية والطب . يمكن وصف الكليات الهندسية ارائدة خاصة في فترة عقود ما بعد الحرب العالمي اثنائه بأنها كليات علوم أكثر من كونها كليات هندسة ، تلائم معظم مواضيع البحث التي كانت تدور في مجال الفيزياء والكيمياء والرياضيات . كان اقليل نسبياً من الأبحاث يهدف إلى التصميم الهندسي . نلاحظ - مابثل أن الأحدث في الكليات الطبية الرائدة ذات علاقات وثيقة بأبحاث البيولوجيا والكيمياء الحيوية أكثر من ممارسة الطب . حيث كان الكثير من العمل الأساسي في لكيمياء الحيوية في نصف القرن الماضي يجرى في كليات طب .

في الحديقة ، ركزت العلوم البحتة في كليات الهندسة وعلوم الطبية العوية على إيجاد اهتمام كبير حول ما إذا كانت متطلبات الممارسة المهنية قد تحققت . نلاحظ في كليات الهندسة حالياً نمو مهماً في أبحاث لتصميمات الهندسية . أمكن تحقيق هذا التطور من خلال لأبحاث الأساسية المتعلقة بالذكاء لصنعي والإدراك البشري الذي وفر الأساس اللازم لفهم عملية التصميم كعملية تفكير وصنع قرار .

المدخل إلى أساس المعرفة : التجارة :

كيف يتسنى لكليات التجارة المشاركة بفاعلية في نظام التجارة ؟ تاريخياً ، حاولت هذه الكليات القيام بذلك بعدة طرق . فقد بحثت انداك عن مدرسين لكليات ذوي الخبرات الإدارية ، وشجعت الكلية على إجراء الاستشارات العملية ، وعرضت خدمات الأبحاث التطبيقية والاستشارية للتجارة كما استقدمت رجال الأعمال بوصفهم محاضرين في المناسبات ومساعدى أساتذة ، ثم قدمت دورات في أثناء العمل كطريقه أخرى لاستقدام المديرين . ما مدى نجاح هذه الأساليب ؟

الكلية ذات الخبرة في التجارة :

لقد جلب البحث على أعضاء هيئة التدريس لتكليه ذوي الخبرات الإدارية عدداً من النجاحات الكبيرة ، وكذلك كماً لا يحصى من الفشل . تكمن المشكلة في إبعاد المديرين

ذوى الخبرات العريقة عن أداء الأدوار القيمة التى كانوا يقومون بها . إذ يبدو أن المدير ذا المستوى المتدنى والتطلعات المتواضعة لرفع مستوى استجابة فد لا يطلع فى بيئة ما دون الأخرى . إن ما يجلبه هؤلاء المديرين لكلية التجاره هو القدرة ، وليس الخبرة التجارية ، لأنهم عملوا فى مستويات أقل درجة ، مما جعل خبراتهم قيمة أكبر فى التعليم .

نظر المدرسون الذين اقمروا من سن لتقاعد إلى كلية التجارة على أنها بيئة عمل أقل ضغطاً من الأعمال التجارية لا يوجد بالطبع دليل على أن رغبة المديرين القريبين من سن التقاعد توفر اتميز لمنه . هؤلاء المدرسون ذوو الخبرة الطويلة قد يعانون بعض الأوهام الخطيرة ، ويتصورون أن أفضل طرق تدريس التجارة تتمثل فى إعلام الطلاب كيف نقوم بها .

يُعد المدرسون الذين يتطلعون إلى مجال خبرات جديدة ، ويميلون إلى النواحي الفكرية ، ويجدون الاهتمام من الجامعات المتميزة . هم الحمرات النادرة التى يحق لها أن نستقطبهم مهما كانت التكلفة . وبعد أن يستقروا وبوطدوا أماكنهم يتطلب الأمر من الكلية تحقيق الطموحات المطلوبة ومساعدتهم للتفاعل اثمر مع زملائهم الشباب .

وعلى كل ، فإن أعضاء هيئة التدريس فى كلية التجارة حتى فى الجانب التطبيقي للمباح لا ولن يكون لهم أية خبره بوصفهم مديرين . يجب أن نهى المدرسة أو الكلية لأولئك الذين تابعوا الوظائف الأكاديمية من أجل الحصول على مدخل إلى بيئة التجارة (يجب أن توفر هذه الطرق لأولئك الذين يسمعون بالخبرة التجارية ، لأن تلك الخبرة سوف تتراجع بسرعة إلى الماضي) .

اللجوء إلى الممارسة والبحث الميدانى :

فى حين نجد أن اللجوء إلى الممارسات لعملية يعتبر الطريق الأمثل للدخول إلى عالم التجارة ، الذى لا يتحقق إلا بوجود التقليد التنظيمى القوى متبنى الروتين على مستوى مهني عال ، خلافاً للاستشارة الروتينية . يجب أن تظل الممارسات فى احدود المعقولة من ناحية الوقت ، ولكن ذلك بمعدل مرة فى كل أسبوع كقاعده وحدها كليات عديدة قاعدة عملية .

من المحتمل أن تكون لأبحاث التي أدت إلى جلب أعضاء الكلية إلى المنشأة التجارية لعدة ساعات ذات قيمة مثل قيمة الاستشارة ، بحيث يجمعون البيانات من خلال الملاحظة والمقابلات أو بالتعاون في البحث مع موظفي لإدارة . فحب ألا يكون هناك خطأ فاصلاً بين هاتين المجموعتين ماعداً

١ - أعضاء هيئة التدريس من جهة والشركات التجارية يجب أن يكونوا واضحين عندما يؤدون هذا الشيء ، أو الشيء الآخر .

٢ - أعضاء هيئة التدريس يجب أن تؤمن لهم الرواتب للقيام بالأعمال الاستشارية ، وليس للبحث .

٣ - اتفاقية الأبحاث يجب ألا تعد نتائج قيمة للمنشأة بالرغم من أن هذه النتائج يجب أن تجد الترحيب إذا وجدت .

٤ - الأبحاث تستدعي وجود تفاهق بين الكلية من جهة والمنشأة من جهة أخرى ، مقدمة الاستشارات هي ضوء علاقة مباشرة بين الأستاذ والمنشأة .

يحب لبحث دوراً مهماً في الوصول إلى البيئة التجارية للأعضاء الأدنى مرتبة ، وهم أولئك الباعيدون عن نهاية المهج لتطبيقي . وسواء أكان البحث تطبيقياً أم كان أساسياً فليس ذلك هو الشيء الأنسب ، المهم أن إجراء الأبحاث في حد ذاته يؤدي إلى تعرض أعضاء هيئة التدريس إلى السلوك الفعلي داخل المنشأة التجارية .

المدخل إلى قاعدة المعرفة : العلوم :

ينم بوظيف بعض أعضاء هيئة لتدريس في الكليات من العلوم ذات العلاقة بالأعمال التجارية . بشرط أن تكون الشروط مؤكدة وليس الصعقة قد تمت تليبيتها . فإن هذه المجموعة ستؤمن الوصول إلى هينات المعرفة العممية لمرتبطه بهذه العلوم . والحدوة - بالطبع - هي الهم الأول . علينا ألا نغفرض أن اعماء من لدرجة الأولى لديهم الحافر الأكبر لدخول كلية التجارة أكثر من لديرين من الدرجة الأولى . وهي الهيئات القيمة لمعظم العلوم ملاحظ أن كلمة "الأساس" تحمل دلالات إيجابية في حين أن عبارة "تطبيقي" تحمل دلالات سلبية . ويظل المستوى الرفيع مرتبطاً بالبحث الأساسي .

يجب على كليات التجارة وضع هذه الحقيقة في الاعتبار عند التخطيط للكلية . يجب أن توفر الكلية أو تؤمن الظروف التي تقع العلماء امهويين بأن بإمكانهم أن يقوموا بعمل مهم وأساسي في محيط كلية لتجارة . وأن بإمكانهم ايجاد به بكفاءة أكبر من أن يقوموا به في دور تقليدية في مجالهم . تساعد الروتب المرتفعة هه كثيراً في الإقناع ، ولكنها لن تقوم بالعمل الذي لا يجد أي مساندة مادية

أهم شيء مقنع لدى كلية التجارة هو تهيئة أجواء البحث العلمي رفعة المستوى للعلماء ، وحل المشكلات البارزة الناجمة عن بيئة التجارة والتي من الممكن أن تحولها إلى عالم الوجود . دور الدخول في التعقيدات لروبنية للبحث الأساسي ومدد حواسي نصف قرن من النجاح في هذه الإستراتيجيات في الكثير من كليات إدرات الأعمال تجس من هذا لجدال أكثر قناعة منه في الجيل الماضي . لكن - وحتى يومنا هذا - فإنها ستستعمل بشكل أكبر المغامر ثم المستقل .

لر تستقطب كلية التجارة العلماء من الدرجة الأولى وبحافظ عليهم إذا ألفت على ضرورة كون الأبحاث التي تتم بين حدرانها ذات علاقة مباشرة بالتجارة . ومن الممكن أن تظهر احترامها للبحث الأساسي من خلال تقدير بعض أعمال أعضائها الذين ليس لأبحاثهم علاقة مباشرة مع لتجارة ولكنها محط احترام في ميدانهم . ومن المهم أيضاً إجراء الاختبارات المتعلقة بالصلاحية ، عند تطبيق هذه الأبحاث ، مع الأخذ بالاعتبار العملية المجهدة ذات الخطوات العديدة التي يوضحها تجلب المعرفة تدريجياً لحمل مشكلات الممارسة .

تضح لنا أن من الممكن توظيف العلماء الممتازين في الكليات المهنية وإيجاد بيئة يكونون منتحين فيها . ويتم هذا باحترام رغبات العلماء بالانتماء والموافقة مع مجالاتهم العلمية . فالاقتصادي الذي لا يلقى احتراماً وتقديراً من قبل الاقتصاديين لن يحقق احترام الذات من المساهمات في علم الإدارة . إن قسماً معيناً من نشاط أعضاء هيئة التدريس في الكلية يؤدي إلى التخصص الحدد وليس بالضرورة أن يكون له علاقة بالتجارة . فإد كان كل نشاطهم من هذا النوع ، فإن أهمية وجودهم في كلية التجارة تكون قد فقدت .

الكلية المهنية فى الجامعة :

ليس هناك ثمة حواب للسؤال بشأن مدى الذى يسفى أن تعتمد الكلية المهنية من الأقسام الأخرى فى الجامعة للتدريس فى فروع المعرفة ، أو مدى استقلاليتها واعتمادها على نفسها ، على أية حال يمكن الوصول إلى حالة قوية وذلك بعد استثناء فروع المعرفة تماماً من الكلية المهنية ، يجب أن يتواهر بعد أدنى بكل من حقول المعرفة المناسبة قاعدة فعالة فى إطار لكلية المهنة فى كلية البحارة ، بعض أخصائى علم نفس أو الانحماص التنظيمى ، بعض الرياضيين انطباعيين و لإحصائيين وبعض الاقتصاديين . فهى بحاجة إليهم سواء بممثيل تلك الحقول فى مكان ما من كلية الجامعة أم لا

حسب أن تتمتع كلية البحارة باتصالات فعالة مع أعضاء الأقسام الأخرى الذين يمثلون العلوم المتعددة التجهيزات المشتركة مع "الشراكة" أكثر من المسميات ، كل ذلك مهم للإبقاء على اتصالات كهذه ، يمكن للمعنيين لمشاركة من هؤلاء أداء مهامهم بمجاح إذا كانوا شبيهاً ما أكثر من مستوى مقبول نسبة إلى رملاتهم ليس بمقدور المواهب من الدرجة الثانية أن يؤدوا هذه الوظيفة ، تحتاج بعض الكليات ذات الوظائف المشتركة أن يكون لدى موظفيها ولاء بشكل كافٍ لمهامهم داخل الكلية حتى يتسنى لهم دور نشط فى التخطيط لمناطق المناهج فى الكلية .

تتمثل إحدى الطرق الضرورية لتقوية روابط الكلية المهنية بالعلوم المختلفة فى توفير الأموال اللازمة للبحث الأساسى والملائمة لرسالتها ، وتوفير هذه الأموال للعلماء المناسبين فى هذه العلوم ، وخاصة المجموعات التى تربط الكلية بالعلوم .

قاعدة المعرفة : التركيب :

قد تشمل كلية التجارة ، حسبما تصورها فى هذه الصفحات ، أعضاء من الحقول العلمية ومجموعه ثانية مدربة أكثر فى المواضيع التطبيقية لتجاريه ، يجب ألا يسمع للحاحر أو الفاص بين هاتين المجموعتين من الأنظمة الاجتماعية بالانتقال مباشرة من العالم الخارجى إلى عالم الكلية لا حلى . إذا ترك النظام الاجتماعى لنفسه قابله يجه

صو تحقيق لتوزن لنقل الحد الأدنى من عدم الاستفادة من الطاقه . لاستفادة من الطاقة للكلية هي الحد الذى يستوعب فيه المهنة المتدرب فى ثقافة المهنة ، فى حين يتم استيعاب الأعضاء المدرسين فى حقلهم المنضم فى ثقافة تلك الحقل المعرفى ، تاركه فجوة عميقة بينهما .

لا يسمح وضع التوازن لكلية التجارة بأداء مهامها التعليمية والبحثية بشكل فعال . اشريحة العملية للكلية تصبح أكثر اعتماداً على عام التجارة كمصدر وحيد لمعرفة ، وقد تصبح الممول لقديم لمعظم المدرسة التجارية الحالية . بشكل مماثل ، تحت بورر اشريحة الموجهة علمياً للكلية المهنة تصبح معتمدة أكثر فاعلاً على علومها لتحديد أهدافها وقيمتها وموافقتها . وبالغزلة لكافة عن بيئة صاحب المهنة ، تصبح تلك البيئة غير قابلة للوصول وغير ملائمة كمصدر بيانات . قضايا أبحاث ، أو تطوير أو تطبيق هذه الابتكارات . وهكذا نجد أن كل عضو فى هذه العلوم فى الكلية يطالب بمزيد من الاستقلالية لتحقيق أهدافه التنظيمية بغض النظر عن الأهداف المهنية غير الملائمة . وفى آن واحد ، نلاحظ أن بيئة الكلية المهنية تعقد حاديتها باعتبارها مكاناً للبحث والتدريس ويصبح من الصعب ستعطب العلماء من الدرجة الأولى و لحفظ عليهم

يمكن لنظر إلى بعض هذه القوى المحركة فى التطور التاريخى لمدارس التجارة الأمريكية . فى الأصل ، نجد أن هذه الفكرة موجودة فى دوائر الاقتصاد ، ثم تحركت تدريجياً إلى بيئة لنجارة إلى أن أصبح الاقتصاديون الأصليون أقلية . هذا دعا الاقتصاديين بدورهم إلى السعى إلى الاستقلالية عن كلية التجارة^(٢١) . يمكن أن نتابع الشواهد التاريخية فى إطار العلاقة بدوائر علم النفس ، إلى كليات التربية والدوائر العملية إلى كليات الهندسية .

إن إدارة الكلية المهنة موطاة بمهمة متزبدة لمع النظام من السير باتجاه التوازن ، وإلا فإنها ستبحث عن توازن يعنى رداءة الكلية المهنية وعدم قدرتها على إنجاز مهماتها التخصصية . جميع الجهود الهادفة إلى تجنب هذا الوضع يجب أن تستهدف تخفيض الحواجز التى تعوق الاتصالات بين الجهات الموجهة علمياً والموجهة مهنيًا فى الكلية .

F C Pierson, op. cit., chap. 3 (٢١)

والمفاهيم المحددة التي تقدر على إحراز هذه المهمة تتراوح من الخطوات البسيطة إلى الأصعب . فالأكثر تعقيداً أو دقة . هذه الأمور العادية قد تكون مهمة مثل مواقع المكاتب . مجموعة المكاتب لمتخصصة في الكلية - وفيريد أفاق الأحداث الجانبية عبر المفيدة . هي أسوأ ، لترتيبات الممكنة ، ولكنها تظهر عادة ما لم يتم تجنبها بشكل مفصود .

يجب ألا يسمح للهيكل الإداري بالتطور في الكلية المهنية ، أو إذا كان من غير الممكن تجنبها ، فيجب تقليل أهميتها . ومن الضروري إعطاء المجموعات الفرعية المخصصة بعض المسؤوليات في مجال التوظيف وتقويم أعمال الكلية ضمن تخصصاتهم المختلفة لكن دون منحها الاستقلالية الكاملة في ذلك . التخطيط الملهي يمكن أن يتم أنصاً بالشكل الأمثل من خلال المجموعات التي يجاور لحواحز العلمية . يمثل التسويق أحد المجالات المهمة في إطار مؤسسات لتجارة لكن عميات التأثير تمثل أيضاً موضعاً مهماً في علم النفس الاجتماعي ، وخيارات المستهلك موضوع مهم في علم الاقتصاد . وحدث إن الجمع مهتمون بالسوك البشري فإن هذه العناصر يجب تجميعها معاً وعدم فصلها في المذهب . يمكن تنظيم كل من اساهج لحل المشكلات الإدارية العملية في إطار النظريات الاقتصادية و نفسية والأساليب الرياضية . والعكس صحيح .

الفرص المورية للاتصالات عبر الحواجز يمكن بحثها في مجال الأبحاث . ولا يوجد ما يسمى بالسحر المصمون في الأبحاث التي تستخدم علوماً كثيرة ، لكن إذا وحد أعضاء هيئة التدريس من مختلف العلوم أنفسهم بحالة اتصال مستمر فإن اثنين أو ثلاثة من هؤلاء سيبكتشفون أن لهم مصلحة مشتركة في مجال ما للقيام بعمل مشترك . ومهمة إداره الكلية لا تتجنى في إنشاء الخطط الرسمية العقيمة للأعمال التي تقتضى تداخل العلوم من لتشجيع أعمال الاتصالات التي تؤدي إلى تطور المشاريع هوراً . وبشجيع أطروحات الدكتوراه التي تقصى عمل اطالب مع أعضاء هيئة التدريس بشكل تعاوني ومن مختلف الأقسام - تمكن من الاطلاع على أعمال الآخرين بالكلية .

هذه الأمثلة لا تناقش كل الإمكانيات بغرض تخفيف الحواجز والمعوقات للاتصالات بين العوم . ستكون هذه وغيرها موحودة فى إدارة الكلفة لمهسة إذا كان أهم هدف سياستها تخفيف الحواجز وللقيام بذلك فعلى المنظمة أن تكون مسعدة لنذل قصارى جهدها لمقاومة القوى الاجتماعية التى تدعها نحو التوارن مع بيئتها العلمية

الأدب والعلم :

هناك مصدر عميق لصعوبات كبيرة فى الاتصالات بين أعضاء هيئة التدريس المختصين بالأنظمة والمناهج والآخرين المهتمين بالنواحى العملية والتدريبية للكلية لمهية الذى ينجم عن اختلاف بين لعلم والأدب ، وبين لتحليل والتركيب ، وبين الشرح والتصميم . يربع العالم البحث فى تفسير الظاهرة الطبيعية فى حين نجد أن صاحب المهنة يربع فى استنبط الأفعال أو العمليات أو ابنيات المادية لى نخدم هدفًا محددًا .

يعتقد أن التحليلات التى تؤدى لى الإيصاحات قابلة للتحليل والمنهجية وبالتالي قاسمة للتدريس . والتركيبات التى تهدف لى التصميم حدسية ، وحكمية ، ولست واضحة تمامًا وبالتالي يمكن أن تنتمى لى الأدب ، اطب ، ولهندسة ، والإدارة ، والتدريس كلها فنون .

يعلق الحل الكامل للمشكلة السطيمية للكليات ، لمهية بتطوير نظرية واضحة ، تجريدية ، وفكرية للعملية التركيبية والتصميم ، تلك لنظرية التى يمكن تحليلها وتدرسيها بنفس الطريقة التى يجرى فيها تحليل قوانين الكيمياء ، وعلم وظائف الأعضاء ، والاقتصاد حيث يمكن تحليلها وتدرسيها . كما ذكرت سابقًا ، فقد تم تقدم مموس فى مجال هذا التطوير ، نظرًا لأن عملية صنع القرار الكامنة فى التصميم تم فهمها بقدر كافٍ الآن ، بحيث إن مرامج الحاسب الآلى يمكنه التعامل معها ومحاكها بأمثلة مهمة .

نوفر لى القدرة المتنامية لمقاربة التركيب والتصميم كنظامين فكريين صارمين لعنصر المعقود لإنشاء تنظيم مدرسى مهنى فعال . حيث إن هذه الأنظمة الجديدة

تركز بشكل خاص على الجانب المهني للكلية ومجموعه من المهمات الطموحة بدلاً من مجرد مراقبه وتفسير أنظمه المعلومات في بيئته لتجارة ، أو هي إطار استخدام المعرفة الحالية في حل مشكلات لتجاره . وهذا بالتالي يوفر لنا الوسائل اللازمة لريادة الجاذبية الفكرية لطلاب للتدربين في هذه الكليات المهنية ، وتسهيل إيجاد عوامل الاتصالات المهمة والمفيدة بين جميع أعضاء هيئة التدريس الموجهة علمياً والموجهة تجارياً .

مشكلة موازية : البحث والتطوير :

لقد ركزت طوال هذه الدراسة على أن نفس المشكلة التنظيمية مشتركة بين جميع الكليات المهنية . مشكلة نحفيف الهوية بين النظام الاجتماعي الذي ينتج المعرفة العلمية والنظام الاجتماعي الذي تحدث فيه الممارسة المهنية . غير أن هذه المشكلة مازالت قائمه في جميع منظمات البحث والتطوير . لقد ناقشت تنظيم البحث والتطوير بهذا المعنى في الجزء الأخير من التعليق على الفصل الثاني .

الختامه :

الفكره الرئيسية في هذه الدراسة سمثل في أن تنظيم الكلية لمهنية أو إداره الأبحاث والتطوير تماثل خلط الزيت بالماء . فوصف المسوج انهائي سهل ، وبساجه أسهل . المهمة لم تنته بعد حتى عند الوصول إلى تحقيق الهدف . إذا ترك الزيت والماء وحدهما فإنهما قد يتفصلان عن بعضهما ثاسه . وهكذا الحال بالنسبة للعلوم والمهن . التنظيم - في مثل هذه المواقف - ليس بشطاً يتم لمرة واحدة فحسب . به يمثل مسئولية إدارية متصلة ومهمة للنجاح الدائم للمنظمة .

ملحق

ما هو العلم الإداري ؟

يساعد التمييز الذي تم بينه في الفصل لثالث بين ما هو أخلاقي وما هو واقعي أو عملي على شرح طبيعة العلم الإداري . فقد ذكرت في ذلك الفصل أن الفرصيات العلمية هي بيانات عن العالم الذي يمكن ملاحظته والطريقة التي يعمل بها من جانب آخر ، والفرضيات التي تتعلق بأخلاقيات ودرب المهنة هي تعبيرات عن الأشياء المفضلة . فهل يمكن تحديد مبادئ الإدارة ، بموجب هذا التعريف ، على أنها فرضيات علمية أم أنها فنون على عنصر أخلاقي ؟

العلوم النظرية والعملية :

قد ينقسم العلوم إلى نوعين علوم نظرية وعلوم عملية وهكذا يمكن اعتبار الفرضيات العلمية عملية إذا تم طرحها بصيغته مثل . لكي يتم إنتاج حالات من كذا وكذا فإنه يجب القيام بكذا وكذا . ولكن يمكن ، بالنسبة لحمله مثل هذه ، ممكن سن فرضية نظرية مساوية تماماً بنفس شروط استحقاق بشكل وصفي تماماً في صيغة مثل . يصاحب كذا وكذا من هذه الحالة ظروف كذا وكذا بشكل ثابت . ومادام أن للفرضيتين نفس المعنى الواقعي فلا بد أن اختلافهم يكمن في العالم الأخلاقي . ولقول ذلك بدقة أكثر ، هن الاختلاف يكمن في الحقيقة التي مفادها أن الحملة الأولى لديها صفة حتمية وهو ما نفتقر إليه الجملة لثانية . لهذا يمكن أن يقل عن الحملة الأولى أنها "حقيقية" أو "رائفة" إذا لم يجاهل هذا الجانب الحتمي فقط . إن هذا الموقف متشابه أو متماثل لدست الموقف الذي وجدناه مستمراً فيما يتعلق بقرارات ، وبقدر ما يمكن أن يقال عن هذه لقرارات أنها "صحيحة" ولا غبار عليها فإنه يمكن ترجمتها إلى فرضيات حقيقية على أنه يجب إزالة عناصرها الأخلاقية قبل أن يطبق عليها مصطلحات "حقيقية" و"رائفة" . وعلى نفس المنوال فإنه يجب وضع فرضيات العلم العملي أو (التطبيقي) بشكل افتراضي لكي يتم إزاله العنصر الأخلاقي .

وعندما يتم اختيار الفرضيات الواقعية لفائدتها أساساً هي اشتقاق أمر حتمي من

أمر آخر ، فقد يمكن اعتبارها عملية أما في حالات أخرى ، فهي نظرية إيه لأمر جلي أن الفرضيات الواقعية تختلف عن بعضها البعض فقط فيما يتعلق بدوافع الأشخاص الذين يستعملونها .

من المباشرة لسابقة يمكن استخراج استنتاجين محددين

أولاً يهتم العلم بالجمال فقط فيما يتعلق بحققها ، وهكذا يهتم العلم بالجوانب الواقعية للمعنى وليس بالجوانب الأخلاقية .

ثانياً . تختلف العلوم العملية عن العلوم النظرية ، وفقاً للمصطلحات التي تم استعمالها هنا ، في جوانبها الأخلاقية فقط .

فرضيات العلم الإداري^(١)

ستكون الفرضيات عن لعمليات الإداريه علمية بقدر ما يمكن تأكيد الحقيفة والزيف أو الكذب ، بالمعنى الواقعي أو الحقيقي منها . وبالعكس ففي حالة تأكيد الحقيفة والزيف أو الكذب من فرصة بشأن العمليات الإدارية ، فإن تلك الفرضية تعد فرضية علمية

يعتقد أحداً أنه نظراً لورود لكلمات "جيد" و"رديء" دائماً في الحمل التي يكتبها طلاب الإدارة ، فإن علم الإدارة يحتوي على عنصر أخلاقي ضروري . ولو كان هذا حقيقياً لكان علم الإدارة مسيحياً ، لأنه من المسحيل الاختيار ، على أساس تجريبي بين البدائل الأخلاقية . ولكن لحسن الحظ ليس هذا حقيقياً . فعند ورود المصطلحات "جيد" و"رديء" في دراسه عن الإدارة فإنه من النادر استعمالها بمعنى أخلاقي صرف . فالإجراءات يطلق عليها مصطلح مصطلح "جيد" عندما تكون موصلة لتحقيق أهداف محددة ويطلق عليها مصطلح "رديء" عندما لا تكون موصلة إلى هذا الهدف . وكونها موصلة أو غير موصلة هو أمر حقيقي على نحو صرف ، وإن هذا العنصر الحقيقي

(١) بين لوثر جوليك Luther Gulick نفس هذا الرأي بشكل أساسي فيما يتعلق بطبيعة العلم الإداري لطر Science, Values, and Public Administration, in Gulick and Urwick, eds., op. Cit., Pp. 191 193

ملحق

أو الواقعي هو الذي يكون إعادة ،لحقيقة العلم الإداري . وتوضح ذلك فإن في عالم الاقتصاد لفرضية البديل (٢) جيد يمكن تحويلها إلى فرصتين إحداهما أخلاقية والأخرى واقعية أو حقيقية .

مثلاً سيؤدي لبديل (أ) إلى أقصى ربح
إن زيادة الربح إلى لحد الأقصى أمر جيد

إن الجملة الأولى من هتين لجملتين ليس لها محتوى أخلاقي وهي جملة تتعلق بعلم منشآت الأعمال العملي أم الحملة الثانية فهي ضرورة أخلاقية وليس لها مكان في أي علم .

إن العلم لا يستطيع الإفادة عما إذا كنا ينبغي أن نزيد لربح إلى الحد الأقصى . إنه يستطيع إفادتنا فقط تحت أي ظروف ستحدث هذه لعودة إلى الحد الأقصى وما هي نتائج الزيادة إلى الحد الأقصى

إذا ما كن هذا النطيل صحيحاً فلا يوجد إذن اختلافات منطقية تميز الاختلاف بين جمل علم م وحمل علم ،حر ومهما كانت لاختلافات الموحوده فيجب أن تنشأ عن المددة المكوبة لعدة علوم وليس من الطبيعة الأصلية للجمال الخاصة بها .

العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية :

تؤدي المناقشة على هذا النحو إلى حد بعيد إلى حل موضوع و حد وقع الجدل حوله من قبل علماء مذهب العلوم الاجتماعية . لقد كان هناك في غالب الأحيان دفاع فكرة أن العلوم الاجتماعية تشمل معايير أخلاقية ، ولذلك فإنها تفتقر إلى موضوعية العلوم الطبيعية . ويمكن العثور على جملة حديثة عن هذا الرأي في كتاب روبرت إس . ليند Robert S. Lynd "المعرفة من أجل ماذا ؟" (٣) Knowledge for what ومادام واضحاً أنه

Robert S. Lynd, Knowledge for What? The Place of Social Science in American Culture (Princeton, Princeton University Press, 1939) هناك شكل مختلف أكثر تعقيداً إلى حد ما لوحه . نظر هذه حصص لدراسة سريعه في كتابات فرانك تش باي Frank H. Knight ، امطر خاصة رايه عن برتراند رسل عن القوة Bertrand Russell on Power International Journal of Ethics 49 235-285 (Apr. 1939) والمقدمة لإعدده إصدار كتابه المخاطرة ، عدم اليقين والربح Risk, Uncertainty and Profit الصفحات ١٥-٣٢ .

لا يمكن تأكيد الحقيقة أو لريف من جزم محتملة فلا يمكن أن يكون هذا الاختلاف صحيحاً . إنه إن ما كاسب هناك اختلافات أساسية بين العلوم لصيغية والعلوم الاجتماعية فإن هذه الاختلافات تكمن في اتجاه ما احتر

إن هناك مجموعة أخرى من الاختلافات رعم أنها صحيحة يجب استبعادها على أنها سطحية وغير كاملة . أولى هذه الاختلافات تكمن في أنه من المحتمل أن الطواهر الاجتماعية معقدة بشكل أكثر بكثير من اللياتات التي تهتم بها العلوم الطبيعية . وكنيجة لذلك فمن المنوع أن تكون مهمة اكتشاف أوجه التناسق التي تشكل أساس الطواهر لاجتماعية - أكثر صعوبة . ثانياً . لا يمكن الاستمرار في التجارب في العلوم الاجتماعية دون إعطاء أهمية لسائج أهداف إجراء الاحترار العلمي . لقد سمحت للطبيب في مختبر أروسميث Arrowsmith فرصة لا نظير لها لإجراء تحارب على اللقاح تحت ظروف يمكن التحكم فيها . غير أن قيمه ابشورية تغلبت عليه ووجد نفسه عاجزاً عن حرمان الكشاة التي كان يُحرى من فوائد العلاج . لهذا فإنه من الممكن التسليم بصحة كل من هذين الاختلافين ولكن لا يمكن اعتبارهما أساسيين إن التعقيد هو موضوع يتعلق بالدرجة أي بدرجة التعقيد . وقد يحذر بنا أن نساءل عم إذا كانت بعض الطواهر الأكثر اشتراكاً استى تم ندوها في العلوم الطبيعية ليست في نفس تعقيد بعض لواهر الاجتماعية لأسسط إن الاخبار لعلمي لا يمكن أن يكون هو أيضاً الاختلاف الحقيقي حيث إن علم الفلك وهو أول علم متطور للعلوم الطبيعية لم يكن له أبدٌ مزيد الاحترار في اكتشاف هوايبه .

التوقعات كعوامل في السلوك الاجتماعي :

في حالة وجود اختلاف أساسي بين العلوم الاجتماعية و لعلوم الطبيعية ، فإن هذا الاختلاف مستمد من الحقيقة التي معادها أن العلوم الاجتماعية تتناول بشرٌ واعين ينأثر سلوكهم بالمعرفة والذاكرة والواقع . وكنيجة لذت ، فإن معرفة البشر أنفسهم بالوعي التي تشكل سلوكهم قد تغير ذلك السلوك (ولكن ليس بالضرورة) . إن من الواضح اليوم ، على سبيل المثال ، أن الوعي العام بالفوائد استى تم فيها استعمال الدعاية في الحرب العالمية السابقة (الأولى) ، قد أثرت إلى درجة معينة في رد الفعل العام إزاء الدعاية في الحرب العالمية الثانية .

عسى أن هذا لا يعنى أنه من الاستحالة مكان بيان قوانين صحيحه معمول بها للسلوك الإنسانى . إن ذلك يعنى ببساطة أن احد لتغيرات الواجب تضمينها هى سن القوانين الاجتماعية فى حالة المعرفة والحررة الخاصة بالأشخاص الذين يعنى القانون بوصف سلوكهم^(٣) . ذاك أنه كلما كان السلوك الذى يشكل واقع العلم متعمداً إرادات أهمية الدور الذى تلعبه المعرفة والخبرة .

إن هذه الخاصية المتعقبة لسلوك الهادف ، أى اعتماده على الاعتداف أو التوقع - لها نتائج إضافية فى المجال الاجتماعى ، عديم يشمل الأمر ، لسلوك الجماعى . قد يعتمد قرار كل عضو فى مجموعه على توقعه لسلوك أعضاء لمجموعه الآخرين ، أى أن قرار مجموعة (أ) قد يعتمد على توقعه لسلوك مجموعة (ب) فى حين قد يعتمد قرار مجموعة ب على توقعه لسلوك مجموعة (أ) . وقد نشأ بهذه الطريقة حالة عدم تحديد معينه كما تنشأ مغلاة فى المؤسسات الاجتماعية مثل سوق الأوراق المالية (البورصة) ، حيث يشمل السلوك الناحج تفوق الخداع على خدع المشاركين الآخرين فى السوق فيما يتعلق بهذه التوقعات (٤) .

(٣) كشف ابخس لدفيو عن مناقشات هذا الموضوع فى دييت منجعة العلم الاجتماعى سن موحر ولكنه واضح عن اعرضية فى ورقة بحثية مقدمة من دسيو أدوين فان دى ويل W Edwin Van de Wall اختلاف أساسى بين علوم الطبيعة والعلوم الاجتماعية - A Fundamental Difference Between the Natural and Social Science (Journal of Philosophy, 29 542-550 Sept 29, 1932 يناقش اختلاف عن كسب للتمييز بين الاصطدعى والطبيعى الذى تم تقديمه فى مجال علم النفس من قبل ليسر اف وارد Lester F Ward. Dynamic Sociology تقديمه فى مجال علم النفس من قبل ليسر اف وارد Lester F Ward. Dynamic Sociology (New York D Appleton, 2nd, ed. 1926). Cf Joseph Mayer, Scientific Method and Social Science " Philosoph of Science, والعلم الاجتماعى (July, 1934) 338-350 ولكن فى كتابات كل من وارد Ward ومناقشات قرانث بايت Frank Night لنفس الموضوع (الخاتمة - عدم ليقيين والربح) Risk Uncertainty and Profit, pp. Xv xxxii ومن الواضح أن الرأى النحود به هو أن سطحية المجمع بوحى بأن علم الاحتماف يشمل فرصات أخلاقية بشكل لا يمكن بحسه . أما فى لمناقشة لحاله فقد تم الأخذ برأى مضاد

إن هناك خاصية أو سمة أساسية للمؤسسات الاجتماعية تتمثل في أن استقرارها بل وجودها - يعتمد على توقعات من هذا النوع ، وبقدر ما يمكن توقع سلوك شخص آخر بدقة ، فإن هذا يشكل جزءاً من البيئة الموضوعية المصاحبة في طبيعتها مع لأجزاء غير البشرية لتلك البيئة .

إننا عند تطبيق هذه الاعتبارات على مجال الإدارة نرى أن التنظيم الإداري يوحى بسوك هادف من ناحية المشاركين فيه . وهكذا فإن توقعات هؤلاء المشاركين ستكون عاملاً في تحديد سلوكهم ، بالإضافة إلى ذلك فإن جزءاً من توقعاتهم ستشمل توقعات بالنسبة لسلوك الأعضاء الآخرين للمنظمة الإدارية .

وفي هذا المعنى فإن الإدارة مثل تمثيل الأدور إذ أن مهمة الممثل الكفاء هو معرفة والقيام بدوره رغم أن الأدوار المختلفة قد تختلف اختلافاً كبيراً في المحتوى . على أن فعالية الأداء ستعتمد على فعالية المسرحية والفعالية التي يتم بها تمثيل المسرحية . إن فاعلية العملية الإدارية ستختلف عن فعالية المنظمة والفعالية التي يقوم بها أعضائها بأداء دورهم .

طبيعة المبادئ الإدارية :

قد نقوم بتلخيص الاستنتاجات التي توصلنا إليها فيما يتعلق بعلم الإدارة ، مبادئ ذي بدء ، فإن العلم الإداري - مثل أي علم - يهتم بشكل صرف بالبيانات الواقعية ، ذلك أنه لا يوجد مكان للدعوات الأخلاقية في هيئة علمية ، وعندما ترد بيانات أخلاقية فعلاً ، فإنه يمكن فصها إلى جزأين أحدهما واقعي والآخر أخلاقي ، والجزء الأول هو الذي له علاقة بالعلم .

(٤) إن فرضية فرايت نايت Frank Night الأساسية هي أن 'تفوق الحداغ' هذا هو 'آلية التفسيرية' للربح في نظام تنافس انحصاري 333-337, 333-339 Risk Uncertainty and Profit, pp 35-37, 333-339 أيضاً تحليلات لشبكة للاقتصاديه لحالة 'لسوق عندما يوجد فقط بائعين ، حدث تبدو بوضوح ظاهرة تفوق الحداغ إلى درجة متطرفة من R.G.D. Allen, Mathemancal Analysis for Economists (London Macmillan, 1938), pp 200-204, 345-347, and references sited therein والمراجع المستشهد بها فيهما .

ملحق

إن استعمال المصطلحين بطري و عملي كما تم تعريفهما في هذا القسم ، يعنى أن العلم الإداري قد يأخذ أحد هذين الشكلين من جانب آخر ، فقد تكون الفرضيات عن الإدارة أوصافاً - إم بالإشارة إلى منظمة معينة أو إلى منظمات بوجه عام - للطريقة التي يسبب فيها الشر في المجموعات المنظمة وقد يسمى هذا علم اجتماع الإدارة .

من جانب آخر ، يتكون علم الإدارة العملي من فرضيات عن كيفية سلوك الناس إذا أرادوا أن يؤدي مشاغلهم إلى أعظم تحقيق للأهداف الإدارية في ظل وجود وسائل نادرة (٥) .

إن هذين الشكلين السديس للعلم الإداري مشابهن تماماً للشكلين الذي يأخذ بهما العلم لاقتصادي . فالنظرية الاقتصادية واقتصاد المؤسسات ، أولاً هي أوصاف معممة لسلوك الناس في السوق . ثانياً - تبين نظرية مشات الأعمال بك الأحوال المتعلقة بسلوك مشات الأعمال التي سيبتع عنها زيادة الربح إلى لحد الأقصى .

لقد شمل هذا لبحث مناقشات لكل من علم اجتماع الإدارة و لعلم العملي لإدارة . فقد ركزت الفصول الرابع والسادس والثامن والعاشر على علم اجتماع الإدارة أساساً كما ركزت الفصول الثالث والتاسع والحادي عشر على العلم العملي للإدارة أساساً .

(٥) للحصول على مناقشة أشمل عن الاختلاف بين علم الاجتماع و لعلم العملي للإدارة انظر Rich and A. Musgrave. "The Planning Approach in Public Economy: A Reply," Quarterly Journal of Economics, Feb., 1941, p. 324 and Herbert A. Simon, "The Planning Approach in Public Economy: Furber Comment," ibid., p. 329 للحصول على مثال عن المفاهيم الحاطة التي سيج عن لإخفاق في بيان هذا الاختلاف - انظر V O Key. "The back of a Budgetary Theory, توصيات لبحوث في الإدارة المسماة في "American Political Science Review, 34:11434 (Dec., 1940)

المترجمان في سطور

١ - الأستاذ الدكتور عبدالرحمن بن أحمد هيجان •

♦ المؤهلات العلمية :

أول عضو هيئة تدريس يحصل على درجه الأستاذيه بمعهد الإدارة العامه .
- دكتوراه في الإدارة العامة ١٤١٢هـ . محاسب في الإدارة العامة ١٤٠٦هـ
من الولايات المتحدة الأمريكية ، محاسب علم النفس ١٤٠٣هـ ،
كالوريوس علم نفس ١٣٩٧هـ ، جامعة الملك سعود .

♦ الإنجازات العلمية :

- له ما يقرب من (٣٠) عملاً علمياً بين مؤلف ، ويحث ، وترجمة . من بينها :
«المنظمات ، المدخل الإبداعي في حل المشكلات ، ضغوط العمل ، السلوك
الإداري دراسة لعملية اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية إدارة لحودة
الكلية في الحكومه ، التفاوض ، المهارات والإستراتيجيات ، التدريب
الإداري النسائي ، مداخل تطويرية لتعزيز الأدوار القيادية للنساء في
منظمات الأعمال العربية ، إدارة الكوارث في المملكة العربية السعودية ،
إعادة هندسة الإدارة ، المطلب الحتمي للقيادة الحديدة ، تحربة المملكة
العربية السعودية في مجال الإصلاح الإداري»

♦ الوظائف والمهام :

يعمل حالياً مديراً عاماً للاستشارات ، وكان قد شغل قبلها مناصب مدير
عام البحوث ، مساعداً لمدير عام البرامج الإدارية ، مهنسماً لمطاع الإدارة
العامه ، كما عمل قبل ذلك مدرساً بوزارة المعارف ، فوكيلاً لمعهد المعلمين
بخميس مشيط ، ثم وكيلاً لمركز الدراسات الكميلية بالرياض .
- شارك في العديد من النجاء والندوات والمؤتمرات المحلية والعربية والدولية

٢ - الدكتور عبدالله بن أهنية •

- من مواليد الدار البيضاء بالمملكة المغربية ، في عام ١٩٦٠م .

♦ مؤهله العلمي والمهني :

- حصل على المراحل الابتدائية والإعدادية والثانوية باللغتين العربية والفرنسية بالمغرب .
- حصل على شهادة البكالوريوس في اللسانيات التطبيقية باللغة الإنجليزية من جامعة الحسن الثاني بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بالدار البيضاء ، المغرب .
- انتقل إلى ولاية فلوريدا بأمريكا الشمالية ليعمل ممثلاً ثقافياً للمغرب بشركة عالم ديزني بمدينة أورلاندو .
- في عام ١٩٩٠م حصل على منحة من جامعة (ويست فيرجينيا) الحكومية لإكمال دراسته العليا ، فعمل بنفس الجامعة مدرّساً مساعداً ، ودرّس كلاً من اللغة الإنجليزية واللسانيات واللغة الفرنسية التي أصبح منسّقاً لبرامجها فيما بعد .
- حصل على شهادة ماحستير مزدوجة في علوم اللسانيات التطبيقية (Applied Linguistics) وتدرّس اللغة الإنجليزية لغير الناطقين بها (TESOL) .
- في عام ١٩٩٦ حصل على درجة الدكتوراه من نفس الجامعة في طرق التدريس بالتعليم العالي وتطوير المناهج .
- وخلال وجوده بأمريكا شارك في عدة أنشطة ومسؤوليات منها :
 - مدير الشؤون الثقافية بالمركز الإسلامي بنفس الجامعة
- نائب رئيس جمعية الطلبة الأفارقة .

عضو لجنة شمال شرق أمريكا لجمعية علاقات العرب الأمريكيين .
حصل على ثلاث شهادات تقدير، من المكتب المدراالى الأمريكى للتدريس
التطوعى للغة الإنجليزية للسجناء المسلمين فى مركز كندى لإصلاح
الشباب بولاية ويست فيرجينيا ومركز وايزبورغ بولاية سسيفانيا .
حصل على شهاده تقدير من جمعية مدرّسى اللغة الفرنسية بأمريكا
الشمالية .

♦ من إنتاجه العلمى :

- «نظرية الاتصال والبحوث التطبيقية» ١٤٢١هـ . معهد الإدارة العامة
وله فى مجال التخصص عدة أعمال تربوية نشر بعضها فى الحريدة
المحلية للجامعة ، كما قدّم عدة عروض تربوية نموذجية وشارك بورقات
علمية فى مجال التدريس ومشاكل الطالب العربى عند تعلمه لغات
أجنبية ، كما شارك فى عدة ندوات ومؤتمرات محلية ودولية فى مجال
اللسانيات فى ولايات مختلفة .

♦ النشاط العلمى :

- عضو جمعية تعليم اللغة الإنجليزية لغير الناطقين بها (ESOL)
عضو جمعية مدرّسى اللغات الاجبية (ACTFL) .
- وإلى جانب اللغة العربية والفرنسية والإنجليزية ، فهو يتكلم اللغة
الإسبانية ودرس اللغة الإيطالية وليابانية لمدة سنة بجامعة ويست
فيرجينيا
يعمل حالياً أستاذًا مساعدًا بمركز اللغة الإنجليزية بمعهد الإدارة العامة
بمدينة الرياض -

مراجع الترجمة في سطور :

♦ الدكتور مازن فارس رشيد •

♦ المؤهل العلمي :

حاصل على شهادة الدكتوراه في الادارة العامة من جامعة الميسيسبي بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٠م .

♦ الخبرات العملية والعلمية :

يعمل حالياً أستاذاً مشاركاً في جامعة الملك سعود كلية العلوم الإدارية قسم الإدارة العامة .

♦ من إنتاجه العلمي :

الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ومتطلبات المستقبل - مجلة جامعة الملك سعود بالرياض العدد الأول المجلد التاسع ١٤١٧هـ

مبادئ الحداثة في الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية - المدير العربي العدد (١٣٠) أبريل ١٩٩٥م

الانعماس الوظيفي دراسة ميدانية لتأثير السمات الشخصية والعوامل الظرفية - مجلة جامعة الملك عبدالعزيز بجدة - إصدار الاقتصاد والإدارة المجلد الخامس ١٤١٢هـ .

- إلى جانب النشر في العديد من الدوريات الأجنبية .

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة ولا يجوز اقتباس
جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه بأيّة صورة دون موافقة كتابية من
المعهد إلا في حالات الاقتباس القصير بغرض النقد والتحليل ، مع
وجوب ذكر المصدر .



تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٤هـ

هذا الكتاب

هذه ترجمة لكتاب (السلوك الإداري: دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية) في طبعته الرابعة. قام فيه هيربرت سايمون herbert Simon بتطبيق نظريته الريادية حول الاختيار الإداري البشري على المشكلات التنظيمية.

وللاحتفاء بمرور الذكرى الخمسينية على إصدار الطبعة الأولى لهذا الكتاب، يعزز البروفيسور سايمون في هذه الطبعة الجديدة ملاحظاته السرمدية حول عملية اتخاذ القرار البشري بإلحاقه كل فصل من الكتاب الأصلي بتعليق مفصل خاص به مراعيًا الأوجه الجديدة للسلوك التنظيمي. كما يبحث في مدى تأثير التغيير الحاصل في القيم الاجتماعية والتقنيات الحديثة على عمليات المنظمات. وبهذا نرى أن الأفكار الجديدة في هذه الطبعة المذيلة بالتعليقات تجعل من هذا الكتاب - الذي أصبح مرجعًا كلاسيكيًا - كتابًا مسيرًا للعصر.

قالت عنه مجلة "مراجعة الإدارة العامة": إنه "كتاب نصف القرن" (Book of the Half Century)، ويعتبر من أهم الكتب المؤثرة في فكر علم الاجتماع. ووصفته لجنة جائزة نوبل بأنه "صانع لعهد جديد" (epoch-making).

لقد أعد هذا الكتاب للمديرين والمختصين الذين يطمحون إلى فهم عمليات اتخاذ القرار في كل من المنظمة والتسيير الإداري. وكذا يعتبر الكتاب مرجعًا لطلاب علوم التجارة والتسيير والاقتصاد والاجتماع وعلم النفس والتسيير الحكومي والقانون.

ردمك: ٠ - ٩٧ - ١٤ - ٩٩٦٠

تصميم وإخراج وطباعة

الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٢٤هـ